

**ASIAKASYMMÄRRYKSEN HYÖDYNTÄMINEN  
ESIPALVELUVAIHEESSA**

Case: Taitoa Oy



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, liiketalous, tradenomi (AMK)

Syksy, 2019

Riitta Mustalahti

Liiketalous, tradenomi (AMK)  
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

---

<b>Tekijä</b>	Riitta Mustalahti	<b>Vuosi</b> 2019
<b>Työn nimi</b>	Asiakasymmärryksen hyödyntäminen esipalveluvaiheessa	
<b>Työn ohjaaja</b>	Sari Hanka	

---

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli asiakasymmärryksen syventymällä tutkia esipalveluvaihetta; perehtyä siihen asiakkuuden vaiheeseen, kun asiakas etsii tietoa ja arvioi toimeksiantajayrityksen, Taitoan, talous- ja henkilöstöhallinnon palvelutarjontaa. Tutkimukseen osallistui kuusi henkilöä ja menetelmänä oli teemahaastattelu. Tavoitteena oli saada selville, miten käsitys Taitoan palveluista muodostetaan ja miten asiakkaiden mielikuvat syntyvät. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada hyödyllistä tietoa Taitoan markkinointia sekä muuta viestintää varten. Tuotoksena syntyi visuaalinen Service Blueprint -palvelumalli, jossa kuvataan potentiaalisen asiakkaan palvelupolku esipalveluvaiheessa.

Toimialalla etenkin digitalisaation kehittyminen vaikuttaa palveluiden samankaltaiseen tuottamiseen sekä palveluntuottajien tarpeeseen erottautua toisistaan. Asiakasymmärryksen keinoin saadaan hyödyllistä tietoa Taitoalle. Asiakkaan saamaa arvoa lisätään, kun sovelletaan palvelumuotoilun menetelmiä, ja kokonaisuudessaan tuotetaan etua sekä asiakkaalle että Taitoalle.

Tutkimuksen perusteella asiakkaiden käsitys palveluntuottajasta ja mielikuvat palvelusta muodostuvat monipuolisesti eri lähteistä. Potentiaaliset asiakkaat arvostavat referenssejä ja janoavat tietoa. Todenmukaiset tarinat, joissa kuvataan tarve ja ratkaisuprosessi, ovat kiinnostavia. Lisäksi materiaalit asiakassegmenteittäin ovat hyödyllisiä. Palveluntuottajan keskitetyssä laadukkaan palvelun lisäksi dialogiin niin nykyisten kuin potentiaalistenkin asiakkaiden kanssa on mahdollista saavuttaa ainutlaatuisia kilpailuetua. Asiakasymmärryksen kautta tavoitettava liiketoimintahyöty edellyttää, että organisaation koko henkilökunta omaksuu lähestymistavan.

**Avainsanat** Palvelumuotoilu, esipalveluvaihe, asiakaskokemus, asiakasymmärrys

**Sivut** 38 sivua

Degree Programme in Business Administration  
 Visamäki

---

<b>Author</b>	Riitta Mustalahti	<b>Year</b> 2019
<b>Subject</b>	Utilizing Customer Orientation during a Pre-Service Period	
<b>Supervisors</b>	Sari Hanka	

---

#### ABSTRACT

The aim of this thesis was to examine the pre-service period utilizing customer orientation; meaning the period during customer journey, when the customer is seeking and investigating the finance- and payroll services of the commissioner for the thesis, Taitoa. Theme interviews were carried out with six potential customers. The aim was to find out, how the perceptions of the services of Taitoa are formed and how customers' visions are generated. The purpose of the thesis was to have useful information for Taitoa's marketing and communication. As a result, a Blueprint Service design model was created. This model illustrates the customer path during the pre-service period.

Especially digitalization development leads to services that are similar under the same branch. At the same time there is a need to be unique. By utilizing customer insights useful information can be detected. With the help of service design, it is possible to increase the value that the customer may achieve. As a result, a win-win -situation between the customer and Taitoa may be reached.

The results indicated, that the customers base the insight of the service providers and visions on the services on different kinds of materials. Potential customers value references and they desire useful information. They appreciate honest stories that include the need and the problem-solving process. It is useful to create marketing materials based on customer segmentation. When the service provider concentrates on the high-quality services, dialogue with both current and potential customers may lead to competitive advantage. However, in order to achieve the business benefits through customer insights the whole organization needs to absorb the approach.

**Keywords** Service design, pre-service period, customer experience, customer insight

**Pages** 38 pages

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	5
1.2	Tutkimuksen tarve ja tavoite .....	6
1.3	Tutkimusongelmat ja oletukset tutkimuksen tuloksista.....	7
1.4	Tutkimuksen teoriapohja ja tutkimusmenetelmä .....	7
1.5	Keskeiset käsitteet .....	8
1.5.1	Palvelumuotoilu.....	8
1.5.2	Esipalveluvaihe .....	8
1.5.3	Asiakaskokemus.....	8
1.5.4	Asiakasymmärrys.....	9
1.6	Aiemmat tutkimukset.....	9
2	TOIMEKSIANTAJAN JA TOIMIALAN ESITTELY .....	10
2.1	Toimeksiantajan esittely .....	10
2.2	Toimintaympäristö ja toimiala .....	10
2.3	Kunta-asiakkaan tuntomerkkejä .....	11
3	PALVELUMUOTOILUN TEORIA JA PALVELUMALLIN KUVAUS .....	12
3.1	Palvelumuotoilu .....	12
3.2	Palvelumuotoilun prosessi .....	13
3.3	Service Blueprint eli palvelumalli .....	14
4	ASIAKASKOKEMUKSEN JA ASIAKASYMMÄRRYKSEN MONINAISUUS .....	15
4.1	Asiakaskokemuksen merkitys ja mittaaminen.....	15
4.1.1	Esipalveluvaiheen asiakaskokemus .....	16
4.1.2	Digitaalinen asiakaskokemus.....	17
4.1.3	Markkinoinnin sisällöt .....	18
4.1.4	Maine ja mielikuva.....	19
4.2	Johdettu dialogi asiakasymmärryksen perustana.....	20
4.3	Kohti asiakaskeskeistä organisaatiota.....	21
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	23
5.1	Haastateltavien taustatiedot .....	23
5.2	Tutkimuksen toteutus .....	23
5.3	Organisaation nykytilanne, haastateltavan asenne ja motivaatio aiheeseen ..	23
5.4	Käsityksen muodostuminen Taitoan palveluista .....	24
5.4.1	Kollegat, hakukoneet ja muut lähteet.....	24
5.4.2	Sosiaalinen media.....	24
5.4.3	Vinkit verkkosivujen laatimista ja tapaamisia varten.....	25
5.4.4	Yhteenveto .....	25
5.5	Tiedon sisältö ja tiedonhakukanavat .....	26

6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	27
6.1	Potentiaalisten asiakkaiden käsitysten ja mielikuvien syntyminen .....	27
6.2	Hyödyllinen esipalveluvaiheen markkinointi- ja muu viestintä .....	27
6.2.1	Asiakkaan auttaminen vaikutelman saamisessa .....	28
6.2.2	Markkinoinnista arvoa asiakkaalle .....	29
7	POTENTIAALISEN ASIAKKAAN SERVICE BLUEPRINT -PALVELUMALLI .....	30
7.1	Vuorovaikutus nykyasiakkaisiin ja muihin kollegoihin .....	31
7.2	Vuorovaikutus Taitoan kanssa .....	31
7.3	Asiakasrajapintaan vaikuttavat sisäiset kontaktipisteet .....	32
8	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	33
	LÄHTEET .....	35

# 1 JOHDANTO

Yritys varmistaa erottautumisen toimialallaan palvelemalla asiakkaitaan ainutlaatuisesti. Asiakas tuntee palvelun yksilölliseksi kokemalla, että yrityksessä ymmärretään hänen tarpeitaan. Yritykselle on ratkaisevaa se, miten asiakas päättää edetä sen esipalveluvaiheen jälkeen, kun hän on tutkinut ja vertaillut eri yritysten välisen tarjonnan. Käsitykset keinoista, joilla asiakas saadaan etenemään oman yrityksen eduksi, ovat liiketoiminnan kannalta keskeisiä. Asiakasymmärryksen kautta on mahdollista tuottaa ai-toja, kiinnostavia ja houkuttelevia sisältöjä jo esipalveluvaiheeseen.

Tutkimuksen toimeksiantajana toimi julkisomisteinen, kuntasektorille talous- ja palkanlaskentapalveluita tuottava Taitoa Oy. Opinnäytetyöprosessin aikana Taitoa fuusioitui vastaavan toimijan, KuntaPro Oy:n, kanssa ja toukokuussa 2019 muodostui uusi yhtiö, Sarastia Oy. Toimeksiantajaa käsitellään tarkemmin luvussa 2.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Kuntien ja kuntayhtymien (jatkossa ”kunta” molempia tarkoittaen) talous- ja palkanlaskentapalvelut ovat lakisääteisiä. Palveluita ohjaavat mm. kirjanpito-, työsopimus- ja hankintalaki (Kondelin, Laitinen & Peltomäki, 2018, s. 15). Kunnissa on 2000-luvun alusta lähtien lisääntynyt kiinnostus ulkoistaa talous- ja palkanlaskentapalvelut (Järvi, 2018, s. 102). Käytännössä ulkoistettua palvelua on alettu tuottaa kuntien yhteistoimintana tai hankkimalla palvelu ulkopuoliselta talous- ja palkkahallinnon palveluihin erikoistuneelta palvelukeskukselta (Järvi, 2018, s. 77). Palvelukeskukset ovat kuntien suoraan omistamia osakeyhtiöitä tai hankintalain mukaisia sidosyksiköitä, joilta omistajat voivat tehdä suorahankintoja kilpailuttamatta (Järvi, 2018, s. 55).

Kunnille talous- ja palkanlaskentapalveluiden ulkoistamisen etuina ovat toimintavarmuus ja sähköisten prosessien käyttöönoton nopeutuminen (Järvi, 2018, s. 4). Taloushallinnon toimintakustannuksiin on mahdollista saada merkittäviä säästöjä, kun sähköiseen toimintatapaan siirrytään onnistuneesti (Järvi, 2018, s. 68). Valtiohallinnon kiinnostuksena on ohjata kuntia automatisoimaan prosessejaan esimerkiksi tietojen laadun ja vertailukelpoisuuden kohentamiseksi (Tihinen ym., 2019, s. 14). Ohjauksen keinoksi valtiohallinto mm. kehittää kannustinjärjestelmiä valtiolta saataviin avustuksiin (Valtiovarainministeriö, 2019). Nykyisellään niissä kunnissa, joissa talous- ja palkanlaskentapalvelut hoidetaan itse, sähköisten toimintatapojen ja digitalisaation hyödyntäminen vaihtelevat kuntakohtaisesti. Yleisesti kunnissa on pulaa resursseista, niin osaajista kuin usein myös rahasta. (Järvi, 2018, s. 21)

Valtiohallinnon ohjauksen lisäksi on muitakin syitä, miksi sähköisiin prosesseihin investoiminen on kiinnostavaa: ihmisten tekemää työtä

vähentämällä palveluita pystytään tuottamaan aiempaa laadukkaammin ja nopeammin (TEM, 41/2017, s. 34). Vaikka siis automatiikkaan investoiminen on edellytys, että palvelukeskukset pystyvät tuottamaan asiakkailleen palvelua aiempaa kustannustehokkaammin (Tihinen, 2019, ss. 40-41), kyse ei ole pelkästään rahasta.

Automatiikan vaikutukset palvelukeskusten omaan toimintaan heijastuvat liikevaihtoon, kun perinteinen laskutettava työ vähentyy esimerkiksi ostolaskujen osalta (Lahti, 2017, s. 9). On syytä varautua myös todennäköiseen markkinaehtoisuuden lisääntymiseen, joka kohdentuu kuntien sidosyksiköinä toimiviin palvelukeskuksiin. Merkinä ovat muutokset hankintalaissa, joista viimeisin koskee hankintalain mukaisten sidosyksiköiden ulosmyynnin rajoitussääntöjä (TEM, 2018). Toimintaympäristöä ja toimialaa käsitellään tarkemmin luvuissa 2.2 ja 2.3.

## 1.2 Tutkimuksen tarve ja tavoite

Liiketoiminnan kehittymisen johdosta yrityksen on löydettävä asiakkailleen lisäarvoa tuottavia palveluita. Perinteisesti yritysten erottautumisen keinoina ovat olleet hinta- tai tuotejohtajuus tai omistajuus asiakasmarkkinoista. Kun yritykset määrittelevät markkinoita toistensa kanssa samoin keinoin, ne päätyvät myös määrittämään tuotteensa samankaltaisesti. Käytännössä esimerkiksi hinnoitteluperusteinen erottautumisen tavoittelu johtaa toimijoiden keskinäiseen nokitteluun. Markkinat ikään kuin kaventuvat malliin, jossa toisen hävitessä toinen voittaa, ja kaikkineen markkinatila säilyy muuttumattomana. (Nenonen & Storbacka, 2010, s. 14)

Kannattavan liiketoiminnan synnyttäminen vain teknologian varaan riittää enää harvoin. Asiakkaat ovat ennemminkin kiinnostuneita, että ongelman ratkaisemisen lisäksi kumppani auttaa kehittämään omaa toimintaa ja tulkitsemaan maailmaa (Keronen & Tanni, 2017, s. 106) Palvelukeskusten tilanteeseen sopii hyvin Miettisen (2011, s. 44) näkemys siitä, että palveluyritysten mahdollisuus erottautua pelkällä ydintuotteella on usein vaikeaa, koska kilpailevat yritykset tarjoavat monesti samaa ydinpalvelua. Lisäksi, kuten Keronen ja Tanni (2017, s. 106) tuovat esille, saman toimialan arvopaukset ja visuaalinen ilme ovat myös herkästi toistensa kaltaisia.

Koivunen, Vuorela ja Haukkamaa (2014) korostavat, että käyttäjät ovat merkittävä mahdollisuus palvelujen tutkimus- ja kehittämistyössä. Kokonaisvaltaisen käyttäjän huomioimisen lisäksi kirjoittajat innostavat inspiroitumaan käyttäjistä. Vinkkiin on syytä suhtautua vakavasti, koska Keronen ja Tannin (2017, s. 16) ennusteen toteutuessa vuoteen 2022 mennessä on saavutettu asiakkaan aikakausi: organisaation omaa toimintaa korostava viestintä jää tavoittamatta asiakasta.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa Taitoalle hyödyllistä tietoa siitä, milaista markkinointi- ja muuta viestintää olisi hyödyllistä toteuttaa siihen esipalveluvaiheeseen, jolloin asiakas ei vielä varsinaisesti ole aloittanut

neuvotteluita palveluiden hankkimisesta. Myös Sarastian on mahdollista hyödyntää tutkimuksen aineistoa.

### 1.3 Tutkimusongelmat ja oletukset tutkimuksen tuloksista

Elinvoimaisuutensa varmistamiseksi toimeksiantajayrityksen on löydettävä keinoja niin ylläpitää ja parantaa nykyisiä asiakassuhteita kuin saada uusiakin asiakkuuksia. Opinnäytetyössä keskityttiin nimenomaan uusien, potentiaalisten asiakkaiden segmenttiin, heidän käsityksiinsä ja mielikuviansa.

- Miten potentiaaliset asiakkaat muodostavat käsityksensä Taitoan palveluista?
- Miten potentiaalisten asiakkaiden mielikuvat syntyvät?
- Millaista esipalveluvaiheen markkinointi- tai muuta viestintää olisi hyödyllistä tuottaa?

Tutkimustulosten oletuksina oli, että potentiaalisten asiakkaiden käsitykset Taitoasta nojautuvat voimakkaasti referensseihin. Oletettiin myös, että tiedonhakukanavista painottuisivat verkkosivut sekä sosiaalisen median kanavat.

### 1.4 Tutkimuksen teoriapohja ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa perehdyttiin asiakasymmärryksen ja palvelumuotoilun hyödyntämiseen, jotta saavutetaan potentiaalisten asiakkaiden kiinnostus esipalveluvaiheessa. Teoriavalinnan perusteena oli se, että palvelumuotoilun keinoin on mahdollista kohdistaa yrityksen sisäisiä prosesseja asiakkaan tarpeiden ja asiakkaalle arvoa tuottavien toimenpiteiden ympärille (Tuulaniemi, 2013, s. 97). Lisäksi Tuulaniemen (2013, s. 103) mukaan palvelumuotoilun keinon on mahdollista saavuttaa asiakasymmärryksen ja liiketoimintatavoitteiden symbioosi.

Tutkimus oli laadullinen. Menetelmänä oli haastattelu, joka on yksi yleisimmin käytetty laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s.71). Haastattelua tuki myös Miettisen (2011, s. 13) näkemys siitä, että käyttäjäkokemuksia ei voitaisi arvioida ilman todellisilta henkilöiltä saatua tietoa. Arvo on nimenomaan siinä, että haastattelussa on mahdollisuus päästä kuulemaan ihmisten tarinoita heiltä itseltään (Hirsijärvi & Hurme, 2009, s. 34). Lisäksi Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 34) mukaisesti aiheeseen orientoituminen haastatteleamalla vahvistaa haastateltavan syventymistä kysymyksiin. Myös vastauksia mietitään laajemmin kuin esimerkiksi lomakekyselyyn vastaamalla. Haastateltavan ilmeiden havainnoiminen ja ilmaisun hyödyntäminen ovat osa haastattelun etuja. Kysymyksiä on helppoa esittää tarvittaessa toisin ja tarkentaa aiheita niin, että haastateltava ymmärtää kysymyksen.



Haastattelutavoista valittiin teemahaastattelu. Menetelmä on joustava, koska yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee suunniteltujen teemojen mukaisesti, jolloin huomio keskittyy ihmisten tulkintoihin ja ihmisten asioille antamiin merkityksiin (Hirsijärvi & Hurme, 2009, s. 48). Palvelumuotoilun teorian kannalta Tuulaniemi (2013, s. 144) tuo esille samansuuntaista näkemystä: laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden ymmärtämisen. Tutkimuksen haastattelurunko oli kolmijakoinen ja se esitellään tarkemmin luvussa 6.

## 1.5 Keskeiset käsitteet

Seuraavassa käydään läpi tutkimuksen keskeiset käsitteet, joita ovat palvelumuotoilu, esipalveluvaihe, asiakaskokemus sekä asiakasymmärrys. Käsitteet kietoutuvat toisiinsa ja liiketoiminnan näkökulmasta niillä tavoitellaan asiakaslähtöisesti toimivan elinvoimaisen yrityksen olemassaoloa, jolloin asiakkaan tai yrityksen hyötyessä kumpikin hyötyy.

### 1.5.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on 2000-luvun ilmiö, joka on vallannut alaa perinteiseltä palvelujen kehittämiseltä. Palvelumuotoilussa yhdistyy kiinnostus uudistaa toimintaa, tuottaa merkityksellisiä kokemuksia sekä huolehtia brändin ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Palvelumuotoilu on yhdessä tekemistä ja prosessi. Ideat kuvataan tyypillisesti visuaalisesti. (Tuulaniemi, 2013, s. 21, 61, 64)

### 1.5.2 Esipalveluvaihe

Asiakkaan etenemistä palvelun kuluttujana kuvataan palvelupolulla, joka voidaan jakaa asiakkaalle muodostuvan arvon kannalta esipalveluvaiheeseen, ydinpalvelu- ja jälkipalveluvaiheeseen. Esipalveluvaiheessa asiakas esimerkiksi asioi yrityksen nettisivuilla. (Tuulaniemi, 2013, s. 79) Esipalveluvaiheessa asiakas voi olla nukkuva potentiaali, asiakas voi hakea aktiivisesti tietoa tai jo harkita eri vaihtoehtoja. Tilanteesta riippuen asiakkaan huomion voi saada esimerkiksi visuaalisilla tai kysyvillä viesteillä, tai suoraan ratkaisuja tarjoavilla sisällöillä. (Keronen & Tanni, 2017, s. 166)

### 1.5.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan mielipiteistä ja tunteista yritystä kohtaan. Mielipiteet ja tunteet kehittyvät kaikista kohtaamista, jotka tapahtuvat todellisista tapaamisista yrityksen edustajien kanssa, sekä kohtaamisista eri asiointikanavissa ja verkossa. Myös asiakkaan tunnekokemus yrityksen brändistä vaikuttaa asiakaskokemukseen. (Ahvenainen, Gylling & Leino, 2017, s.10) Asiakaskokemuksen merkitys yrityksille kasvaa

jatkuvasti, koska se on tapa erottua muista saman alan toimijoista (Ahvenainen ym., 2017, s. 9)

#### 1.5.4 Asiakasymmärrys

Asiakkaan ymmärtäminen tarkoittaa asiakkaan odotusten, tarpeiden ja motiivien ymmärtämistä. Asiakasymmärrystä voidaan kasvattaa keräämällä ja analysoimalla määrällistä tietoa, joskin käytännössä laadullisin menetelmin saavutetaan syvempiä käsityksiä ja tavoitetaan merkityksiä. (Tuulaniemi, 2013, ss. 142-143) Asiakasymmärryksen keräämisessä keskeistä on tutkijan neutraali asenne sekä aito ja syvälinen kiinnostus kuunnella asiakasta (Tuulaniemi, 2013, s. 147).

#### 1.6 Aiemmat tutkimukset

Tutkimuksia, joissa palvelumuotoilua on käytetty teoriapohjana, tai on tutkittu palvelumuotoilun hyötyjä eri toimialoilla, on julkaistu runsaasti. Tutkimusten toimeksiantajarytiksiä on monipuolisesti mm. hyvinvointi-, matkailu- ja ravintola-aloilta. Myös julkisen sektorin eri toimialojen palvelupolku on useamman tutkimuksen kohteena. Lisäksi on tutkimuksia, joissa palvelumuotoilu itsessään on tutkimuksen kohteena.

Tutkimuksiin tutustuessa tuli esille, että palvelumuotoilun prosessi oli teoriapohjana tai tutkimuskohteena kokonaisuutena eli oli huomioitu jokainen palvelumuotoilun vaihe esipalvelusta jälkipalveluun. Näin ollen toisin kuin tässä tutkimuksessa, jossa keskityttiin ainoastaan esipalveluvaiheeseen. Aiempien tutkimusten tulokset olivat yhteneväisiä siinä, että palvelumuotoilun lähestymistavalla saavutetaan sellainen asiakasymmärryksessä taso, josta hyötyvät sekä asiakas että toimeksiantajataho.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN JA TOIMIALAN ESITTELY

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen toimeksiantaja, toimintaympäristö ja toimiala. Lisäksi kuvataan toimialaan liittyviä ajankohtaisia piirteitä ja kunta-asiakkaan ominaisuuksia.

### 2.1 Toimeksiantajan esittely

Taitoa Oy (Taitoa) on kuntien omistama vuonna 2010 perustettu talous- ja palkanlaskentapalveluita, perintä-, hankinta- ja rekrytointipalveluita kuntaorganisaatioille tuottava yritys. Taitoan missiolla, ”tehdään yhdessä hyvinvoivia kuntia”, tarkoitetaan sitä, että kun Taitoa kumppanina tuottaa luotettavasti ja laadukkaasti kunnan keskeiset tukipalvelut, kunta voi keskittyä johtamisen ydintehtäviin. Taitoan liikevaihto vuonna 2018 oli noin 37 milj €. Toimistoja oli 12 paikkakunnalla ja työntekijöitä noin 500. (Taitoa, 2019) Tutkimuksen tekemisen aikana Taitoa Oy fuusioitui KuntaPro Oy:n kanssa ja muodostui uusi yritys, Sarastia Oy (Sarastia, n.d.).

### 2.2 Toimintaympäristö ja toimiala

Taitoa määritellään hankintalain mukaiseksi hankintayksikön sidosyksiöksi. Sidosityksikössä ei saa olla muiden kuin yhden tai useamman hankintayksikön pääomaa. Hankintayksikön ei tarvitse kilpailuttaa hankintojaan lainsäädännön mukaisesti, mikäli se tekee hankinnan hankintalaissa tarkoitettulta sidosityksiköltään. (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016 § 15.) Puhutaan myös inhouse-toiminnasta.

Kuntien talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskushankkeita on toteutettu yleisesti 2000-luvulla. Kevan 2014 tekemän kuntien talous- ja rahoitusjohtajille suunnatun kyselyn perusteella kunnat ulkoistavat ja lisäävät ostopalveluita ainakin talous- ja henkilöstöhallinnossa. Perusteena on ollut kuntien tarve kustannussäästöihin sekä parantaa toiminnan tehokkuutta ja toimintavarmuutta. (Hietaharju, Maijonen, Asikainen & Antila, 2016, s. 4) Käytännössä taloushallinnon ja palkanlaskennan prosessit ovat hyvin määriteltyjä: toiminnot ovat periaatteessa yksinkertaista ulkoistaa julkishallinnon kokonaisuuden hyvin osaavalle toimijalle (Järvi, 2018, s. 68). Muun muassa raportointivastuut, konsernitilinpäätösten laatiminen ja moninaiset työehtosopimukset edellyttävät palvelutuotannolta korkeaa ammattitaitoa ja jatkuvaa kouluttautumista. On ymmärrettävää, että monella kunnalla on vaikeuksia ylläpitää laadukasta talous- ja henkilöstöhallinnon palvelua omana toimintana ajatellen esimerkiksi lomakausien tai äkillisten sairauspoissaolojen varahenkilöjärjestelyjä.

Julkissektorin palvelukeskukset tarjoavat tyypillisesti talous- ja henkilöstöhallinnon peruspalveluiden lisäksi laajan valikoiman erilaisia lisäpalveluita (Hietaharju ym., 2016, s. 37). Asiakas voi valita esimerkiksi hankinta-,

rekrytointi-, raportointi- tai perintäpalvelua (Sarastia, n.d.). Julkisosmisteisia, useampaa kuntaa palvelevia talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksia on noin kymmenen ja suurin osa toimijoista on alueellisia. Nykyisellään muutokset toimialalla ovat tyypillisiä.

Digitalisaation vaikutukset näkyvät suoraan talous- ja henkilöstöhallinnossa toimintatapojen muutoksena. Sähköisiin ratkaisuihin investoiminen on väistämätöntä jo valtiohallinnolta tulevan ohjauksen vuoksi (Valtiovarainministeriö, n.d.). Ikärakenteen muutos, jossa taustalla on voimakas lähivuosien eläköityminen, heijastuu kuntien hallintohenkilöstöön. Kuntien talouden ja henkilöstön resurssit kaventuvat ja samanaikaisesti kunnilta edellytetään entistä tuloksellisempaa ja vaikuttavampaa toimintaa. Kuntien on pakko keskittyä ydintehtäviensä hoitamiseen, jolloin tarvitaan tehokkaat tukipalvelut. (Hietaharju ym., 2016, s. 4)

Mikäli keväällä 2019 keskeytetty sosiaali- ja terveystalouden (sote) järjestämiskeskitys etenee nykyisen hallituskauden aikana, vaikutus monen kunnan tulevaisuuteen on voimakas. Kuten Hietaharju ym. (2016, s. 5) toteavat, kuntien on löydettävä itselleen uusi rooli, jos niin kuntien budjetti kuin henkilöstön määräkin leikkautuvat muutoksesta johtuen. Uudistuksella on vaikutus myös tukipalveluiden järjestämiseen.

### 2.3 Kunta-asiakkaan tuntomerkkejä

Kunnan hankintoihin käytetään verorahoja ja monilla hankinnoilla haetaan ratkaisuja, joilla on kauaskantoinen vaikutus. Kunnan kumppanitoimijalta edellytetään kuntaorganisaation hallinnollisen rakenteen ja lakien ohjaaman toiminnan ymmärtämistä sekä kunnan strategian hahmottamista. Ulkoistuspalveluiden kaltaisessa päätöksentekoprosessissa ovat mukana niin viranhaltijat kuin luottamushenkilötkin. Kuntajohtajien näkemys on, että he toimivat linkkinä poliittisen päätöksenteon ja viranhaltijaorganisaation välillä (Haveri, Airaksinen & Paananen, 2015, s. 50). On siis luontevaa, että Taitoan vastaparina on viranhaltija.

Moninaisuudestaan huolimatta kuntaorganisaatio on ajateltavissa yritysasiakkaaksi, jolloin Taitoan ja kunnan välinen liiketoiminta on yritysten välistä Business to Business -liiketoimintaa. Ja kuitenkin edelleen, kuten Filenius (2015, s. 77) muistuttaa, organisaation sijasta asiakkaana ovat aina ihmiset. Ihmisten löytäminen kuntaorganisaation hallinnollisten tehtävien ja roolien takaa korostuu, kun päätöksiä tehdään kilpailuttamatta inhousemenetelmällä.

### 3 PALVELUMUOTOILUN TEORIA JA PALVELUMALLIN KUVAUS

Palvelualoilla on keskeinen osa Suomen taloudessa, sillä nykyisin yli kaksi kolmasosaa bruttokansantuotteen arvosta syntyy palveluissa. Palvelut jakautuvat sekä yksityisiin että julkisiin palveluihin. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019) Palveluiden merkityksen kasvaessa on helppoa ymmärtää eri sektoreiden kiinnostus hioa palveluprosessejaan. Kehitystyön osaamisalana on palvelumuotoilu, joka auttaa organisaatioita palveluiden eteenpäin viemisessä liiketoiminnan niin uusien kuin olemassa olevien palveluidenkin osalta (Tuulaniemi, 2013, s. 24). Palvelumuotoilun teorian ja prosessin lisäksi seuraavassa esitellään palvelumuotoiluun liittyvä Service Blueprint -malli.

#### 3.1 Palvelumuotoilu

Palveluita on muotoiltu luontevasti jo aikaa ennen teorioita, kuten Miettinen ja Valtonen (2013, s. 18) tuovat esille. Asiakkaita voidaan sitouttaa liittämissä palveluiden avulla, esimerkiksi parturikäyntiin itsessään kuulumaan hyvän kahvikupillisen tarjoaminen voi vaikuttaa yrityksen suosioon kilpailijoihin nähden (Miettinen, 2011, s. 45). Nykymuotoinen palveluiden tutkiminen ja analysoiminen muodostavat palveluiden muotoilusta tietoista (Miettinen & Valtonen, 2013, s. 19). Palveluiden käyttäjien osallistuminen kehitystyöhön ja uusien ideoiden tuottaminen yhdessä asiakkaiden kanssa johtavat syvempään tekemiseen kuin perinteinen palveluiden kehittäminen (Miettinen, 2011, s. 21).

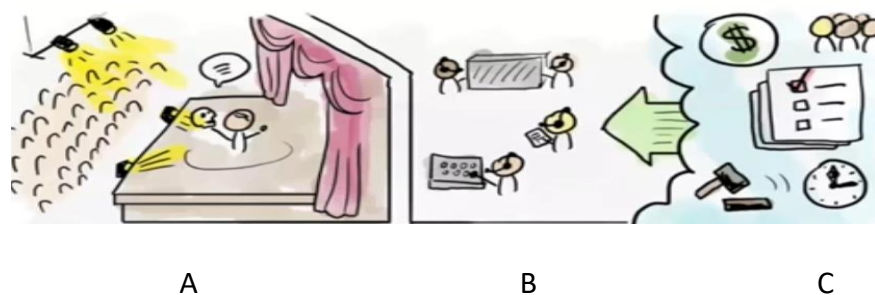
Palvelumuotoilu asemoituu organisaation ja asiakkaiden välimaastoon. Palvelumuotoilun keinoin yrityksessä on mahdollista saada aikaan sekä yrityksen liiketoimintaa että asiakkaiden tyytyväisyyttä kasvattava molempia osapuolia tyydyttävä tila. (Moritz, 2005, s. 150)

Palvelumuotoilussa on kriittistä kasvattaa asiakasymmärrystä, jolloin kohderyhmän odotuksia ja tavoitteita tutkitaan aidosti ja syvästi kiinnostuneena. Tavoitteena on tunnistaa käyttäjien todelliset tarpeet ja motiivit. (Tuulaniemi, 2013, s. 142) Kaikkineen muotoiluprosessi on käyttäjien palautteen tulkintaa. Käyttäjiltä saatu palaute kertoo siitä, miten tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu. (Miettinen & Valtonen, 2013, s. 19).

Käyttäjiltä saadun palautteen, käyttökokemuksen, De Mooij ym. (2015, s.180) rinnastavat käsitteisiin käytettävyyden ja miellyttävyyden. Käyttöliittymän rakentaminen on tyypillinen esimerkki toiminnosta, jossa on etua tunnistaa kognitiivista ergonomiaa. Puhutaan hyvin käytännönläheisistä asioista, kuten mikä on ihmisten tapa toimia, hahmottaa, muistaa ja oppia. Niin De Mooij ym. (2005, s.181) kuin Tuulaniemenkin (2013, s. 116) mukaisesti suunnitteluun ja käytettävyyden arviointiin vaikuttavat havainnointi ja kokeilusta saatu palaute. Iteoimalla - suunnittelemalla, testamalla ja uudelleen suunnittelemalla - saavutetaan ihanteellisia ratkaisuja.

Palvelumuotoilu muistuttaakin edestakaisesti liikehtivää ja silti samanaikaisesti eteenpäin liikkuvaa prosessia (Moritz, 2005, s. 40).

Iteratiivisen lähestymistavan lisäksi on tärkeää, että prosessia kehitetään yhdessä kaikkien, niin palvelua käyttävien kuin sitä tuottavien henkilöidenkin kanssa (Tuulaniemi, 2013, s. 116). Kuten Tuulaniemi (2013, s.117) kirjoittaa, yhteiskehittäminen sitouttaa henkilöt sekä kehittämistyöhön että palvelun tuottamiseen. Miller (2018) korostaa myös, että aikataulut ja organisaation taloudelliset sekä osaamiseen liittyvät resurssit ovat tärkeää hahmottaa ennen projektiin paneutumista, kuva 1.

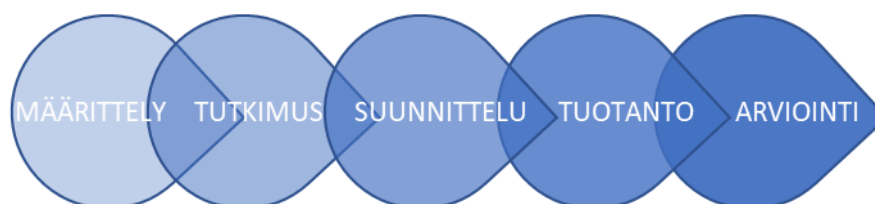


Kuva 1. Millerin (2018) näyttämökuvaus palvelumuotoilun tasoista.

Asiakkaalle näkyvä osa, asiakasrajapinta (A), on näyttämö. Taustalla (B) muut resurssit mahdollistavat asiakasrajapinnan sujuvan toteutumisen. Käytännössä esimerkiksi markkinoinnin ja tuotekehityksen työpanos ovat tätä asiakkaalle välillisesti vaikuttavaa toimintaa. Kaikkineen toimintaa ohjaa (C) yrityksen päätöksenteko, strategia, taloudelliset sekä osaamisen resurssit. Kuvassa kiteytyy koko organisaation vaikutukset näyttämötyöhön eli asiakasrajapintaan.

### 3.2 Palvelumuotoilun prosessi

Palvelumuotoiluprosessi noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Prosessimainen kuvaus on runko, tavallaan ohje siitä, miten työssä edetään. Runko vapauttaa voimia luovuuteen, jota kehittämistyö edellyttää vahvasti. Jokainen palvelun kehittämisprojekti on ainutkertainen niin tavoitteiltaan kuin resursseiltaan, joten prosessirunkoa lukuun ottamatta ohjeita ei voi kuvata samanlailla toistettavana jatkumona. (Tuulaniemi, 2013, s. 126)



Kuva 2. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi, 2013, s.128).

Tuulaniemen (2013, s. 129) mukaan kuvan 2. mukainen prosessi soveltuu nimenomaan uuden palvelun suunnitteluun. Nykyiseen, olemassa olevaan palveluun prosessia käytetään soveltaen. Joka tapauksessa, uusi tai olemassa oleva palvelu, keskeistä on hahmottaa jo määrittelyvaiheessa ajalliset, taloudelliset sekä henkilöresurssit.

Palvelun käyttäminen tai kuluttaminen on asiakkaan liikettä ja matkaa palvelun eri vaiheissa. Kuvaava esimerkki on vaikka lounasruokailu ajatellen matkaa ravintolan löytämisestä tilauksen tekemiseen, laskun maksamiseen ja poistumiseen ravintolasta. Tätä aika-akselilla etenevää kuvausta kutsutaan palvelupoluksi. Palvelupolun tutkiminen helpottuu, kun se jaetaan pienempiin osiin, palvelutuokioihin ja niiden sisältämiin kontaktipisteisiin. Palvelupolun pilkkominen eri vaiheisiin helpottaa määrittelyä siitä, mitä vaihetta tarkastellaan ensisijaisesti. (Tuulaniemi, 2013, s. 78) Lounasruokailun osalta voitaisiin tarkastella esimerkiksi tilauksen tekemisen vaiheita.

Palvelupolku voidaan jakaa vaiheisiin myös asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta: esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Esipalveluvaihe valmistele arvon muodostumista, joka varsinaisesti saadaan ydinpalveluvaiheessa. Esipalveluvaiheen yksittäisenä toimintona voi olla yrityksen nettisivuilla asiointi. (Tuulaniemi, 2013, s. 79)

Moritzin (2005, s. 124) määritelmän mukaan palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakasymmärryksestä. Tavoitteena on saada selville ja oivaltaa asiakkaan tiedostamattomia ja tietoisia tarpeita. (Moritz 2005, s. 128)

### 3.3 Service Blueprint eli palvelumalli

Tuulaniemi (2013, s. 212) määrittää Service Blueprintin eli palvelumallin kuvaukseksi, jossa palveluprosessi muotoillaan visuaalisesti. Kuvauksessa esitellään asiakkaan palvelupolku, palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä prosessiin keskeisesti kuuluvat toimijat. Asiakkaalle näkymätön taustatyö ja tukitoimet ovat osa palvelumallin kuvausta (Spraragen & Chan, 2008).

Blueprint-mallissa palveluketju kaikkine vaiheineen kuvataan aikajanalla tapahtumajärjestyksessä (Tuulaniemi, 2013, s. 212). Esipalveluvaiheessa palveluprosessin kuvaaminen nimenomaan aikajanalle on vaikeaa, koska henkilö risteilee tyypillisesti eri kanavissa ja palaa satunnaisessa järjestyksessä tietolähteisiin takaisin. Remontoijan esimerkiksi vertaillen rakennusyritysten palveluita hän vierailee eri sivustoilla, palaa ja vertailee tietoja ja voi kysyä kokemuksia tutuiltaan. Ajatuksia kootakseen henkilö voi pitää pitkänkin tauon ennen kuin taas palaa löytämiinsä tietoihin ja jatkaa perehtymistä ennen päätöksentekoa.

## 4 ASIAKASKOKEMUKSEN JA ASIAKASYMMÄRRYKSEN MONINAISUUS

Asiakaskokemuksia keräämällä ja analysoimalla saadaan arvokasta tietoa asioista, joita parantamalla tai vahvistamalla voidaan tukea asiakassuhdetta. Asiakassuhteen lujittuminen perustuu asiakkaan tunteeseen siitä, että hän saa palveluista arvoa. Käytännössä yrityksen markkinoinnin, asiakaspalvelun ja myynnin rajat hämärtyvät, koska asiakkaan kokemus keskittyy tyydyttyneeseen tunteeseen. Myös yrityksen kannalta asiakaskokemukseen keskittyminen tuo parhaimmillaan uutta näkemystä, kun asiakkaan kokemuksen käsitteleminen päällekkäisesti organisaation eri yksiköissä huomataan tarpeettomaksi. Strategisesti asiakaskokemukseen paneutumisen taustalla on pyrkimys kohdistua asiakkaaseen yhteisesti, ei organisaation eri yksikkö kerrallaan. (Komonen, 2015)

Miller (2018) alleviivaa, että kyse on organisaation kulttuurin muuttumisesta, joka voi kestää pitkäänkin. Kun oivalletaan, että asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön onnistumisten taustalla vaikuttaa jokaisella osastolla tehty työpanos, huomataan, että asiakaskeskeisyys koskettaa koko organisaatiota.

### 4.1 Asiakaskokemuksen merkitys ja mittaaminen

Asiakaskokemus on aina yksilöllinen ja henkilökohtainen tunne (Filenius, 2015, s. 25). Fisher ja Vainio (2014, s. 112) puhuvat tunneperäisestä elämyksestä. Yrityksen edustajan todellisen kohtaamisen lisäksi asiakaskokemus syntyy digitaalisessa ympäristössä tai sosiaalisessa mediassa ja myös toisten henkilöiden mielikuvat ja kaikki arvostelut vaikuttavat asiakaskokemuksen syntymiseen. Kokonaisuus, tunnekokemus, on todellinen ja pitkäaikainen. (Ahvenainen ym. 2017, s.34)

Fischerin ja Vainion (2014, s. 112) mukaisesti koko palveluliiketoiminnan kannattavuus perustuu asiakaskokemukselle. Kirjoittajat (2014, s. 110) jatkavat, että palveluliiketoiminta on kokemuksen johtamista. Kokemuksen johtaminen on edelleen tunteiden ja asenteiden johtamista (Fischer & Vainio, 2014, s. 9).

Käyttäjä luultavasti jossain vaiheessa palaa yrityksen asiakkaaksi, kun asiakaskokemus on hyvä. Huonon asiakaskokemuksen myötä yritys todennäköisesti epäedullisten suositusten johdosta menettää asiakkaan lisäksi useamman muun potentiaalisen käyttäjän. (Ahvenainen ym., 2017, s. 24) Komonen (2015) tuo näkökulman totutusta poikkeavaan asiakaskokemukseen. Hänen mukaansa kitkattomuus ei olekaan aina erinomaisen kokemuksen edellytys, vaan joskus vetovoima syntyy satunnaisuudesta, epävarmuudesta ja hiomattomuudesta.

Asiakas- tai palvelukokemuksen mittaaminen viittaa siihen, että jotain on tapahtunut (Tuulaniemi 2013, s. 72). Asiakkaalla on kokemus esimerkiksi



ajanvarauksen onnistumisesta tai etsimänsä tiedon löytämisestä verkkosivuilta. Perinteisesti asiakasta pyydetään antamaan palvelukokemuksesta numeerinen palaute. Pettynyt asiakas ei aina edes arvioi kokemustaan. (Tuulaniemi, 2013, s. 72) Numeerinen arvio on yleisarvosana, eikä sen perusteella pystytä erottelemaan vaikka verkkokaupassa tehtävään tilaukseen kuuluvien vaiheiden sujumista. Sen sijaan arviointi kertoo, miten tyytyväinen asiakas on yleisesti yritykseen tai asiointiin (Ahvenainen ym., 2017, s. 26).

Numeeriset, keskivaihetta paremmat tulokset ovat sinällään nopeaa tulkinta niin, että asiakassuhde etenee sujuvasti. Kun samanaikaisesti huomataan, että säännöllisesti selvitetään eri suuruusluokan reklamaatioita, tulosten tulkintaa tulee arvioida kriittisesti. Luulosta huolimatta asiakas ei välttämättä olekaan keskiössä. (Spraragen & Chan, 2008)

De Mooij ym. (2005, s. 180) kirjoittavat, että käyttökokemuksella tarkoitetaan nimenomaan käyttöön liittyviä tunnekokemuksia. Kirjoittajat perustelevat, että käyttökokemus on huono arviointimittari sen epämääräisyyden vuoksi. Reichheldin (2003, s. 1) mukaan yritykselle riittäisi, että se esittää palvelukokemuksen jälkeen asiakkaalle vain yhden kysymyksen: miten todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä ystävälleen tai kollegalleen. Reichheld (2003, s. 1) perustelee väitettään sillä, että vastaamalla kysymykseen asiakas huomaamattaan edustaa yritystä ja arvioi kokemustaan tavallaan yrityksen edustajana, jolloin numeerinen arvio korreloi yrityksen kasvun ennustetta.

Mattinen (2006, s. 29) puhuu kokemusluulosta silloin, kun organisaatiossa aletaan elää luuloihin perustuvien asiakaskäsitysten mukaisesti. Yksinkertaisuudessaan se, että tuoreiden työntekijöiden aloitteisiin suhtaudutaan vähättelevästi, voi Mattisen (2006, s. 30) mukaan heijastaa organisaation itsensä luomaa ajattelutapaa. Työntekijöille saatetaan tarjota vain yrityksen edun mukaista luuloa totuudesta. On mahdollista, että organisaatioon syntyy sokea piste, jolloin jää oivaltamatta asiakasymmärryksen mahdollistama liiketoiminnan kehittäminen (Mattinen, 2006, s. 27).

Storbacka ja Lehtinen (2006, s. 17) ovat samoilla linjoilla kirjoittaessaan, että asiakastyytyväisyyden avulla johtaminen voi muodostua kehityksen jarruksi silloin, kun se estää yrityksen oman osaamisen kehittämisen. Yrityksessä saatetaan sopeutua asiakkaiden ilmaisemiin tarpeisiin ja ilman omaa liiketoiminnan strategiaa ajalehditään - tai sinkoudutaan - asiakkaiden tahdon mukaisesti.

#### 4.1.1 Esipalveluvaiheen asiakaskokemus

Asiakkaiden digitaaliset ja analogiset kohtaamispaikat- ja kanavat vaihtelevat yksilöllisesti eikä yritys määrittele sitä, miten asiakas on ensimmäisen kerran tekemisissä yrityksen kanssa. Kattava asiakaskokemuksen tunne

muodostuu yksittäisten kohtaamisten tuloksena. (Ahvenainen ym., 2017, ss. 67-68)

Esipalveluvaiheen digitaaliset asiakaskohtaamiset ovat arkipäiväistyneet älylaitteiden myötä, kun yritysten ja eri uutispalveluiden sivustot sekä sosiaalisen median kanavat ovat jatkuvasti läsnä ja saavutettavissa helposti. Myös analogisen maailman, kohtaamisten, voi ajatella siirtyneen osin digitaaliseksi. Potentiaalisten asiakkaiden luotettaviksi pitämien henkilöiden mainekäsitys yrityksestä on kriittinen. Aiemmin tyypillisesti kohdatessa jaetut mielipiteet ovat nekin siirtyneet jakoon esimerkiksi erilaisissa pika-viestipalveluiden ryhmissä.

#### 4.1.2 Digitaalinen asiakaskokemus

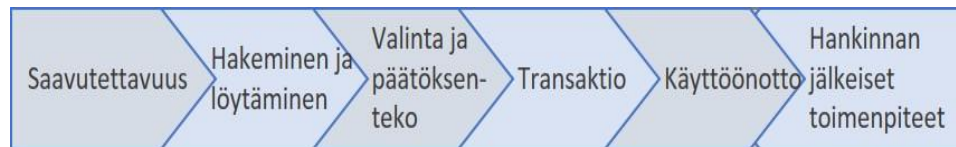
Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu niistä tilanteista ja kohtaamisista, joissa käyttäjä on tekemisissä digitaalisten palveluiden kanssa. Kokonaisuuden kannalta vähäiseltä vaikuttava digitaalinen asiointikokemus voi olla hyvin ratkaiseva. (Filenius, 2015, s. 76) Yrityksen yhteystietojen löytäminen tai tyyli, miten chat-keskusteluun vastataan, voivat yksittäisinä kokemuksina vaikuttaa käyttäjän motivaatioon ottaa yhteyttä tapaamista varten.

Digitaalisiin palveluihin liittyy usein käytettävyystekijöitä (Filenius, 2015, s. 77). Käytettävyyden suunnittelussa on keskeistä ymmärtää ihmisen käyttäytymistä. Joskus huolellisesta käytettävyyden huomioimisesta huolimatta asiakkaalle jää huono kokemus johtuen henkilön omien taitojen puutteellisuudesta, jolloin taustalla voi olla yrityksen oletus esimerkiksi asiakaskunnan teknisistä taidoista. (Filenius, 2015, s. 25) De Moij (2005, s. 180) lisää käytettävyyden rinnalle houkuttelevuuden: käyttäjän tekee mieli tutustua esimerkiksi yrityksen sivustoon lähemmin. Havainto on kiinnostava. Imaiseeko käytettävyys vai houkuttelevuus enemmän puoleensa – jos pitää valita.

Kortesuo (2018, s.140) määrittää edellä kirjoitetun asiakkaan verkossa tapahtuvan yhteydenoton termillä inbound. Asiakkaan suuntaan tapahtuvia kylmäsoittoja tai esimerkiksi tilauksen vastaanottamiseen liittyvää tiedottamista kuvataan termillä outbound. Näiden käsitteiden väliin on kiilannut somebound, joka on sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa asiakaskohtaamista, yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, jossa ei välttämättä tiedetä, kuka keskustelun on aloittanut. (Kortesuo, 2018, s.141)

Ahvenainen ym. (2017, s.128) nostavat esille myös ajatuksen, että asiakaskokemuksen kehittämisessä on suotavaa ennakoita. Yleisesti yrityksissä tunnistetaan esimerkiksi asioinnin ruuhka-ajankohdat. Varautumalla ruuhkiin, jaetaan vaikka etukäteen ohjeita vaihtoehtoisii toimintatapoihin, pystytään tuottamaan parempaa asiointi- ja asiakaskokemusta.

Filenius (2015, s. 78) jakaa digitaalisen asiointiprosessin kuuteen vaiheeseen, kuva 3. Prosessin vaiheet mukailevat esipalvelu-, ydinpalvelu- ja jälkipalveluvaiheita.



Kuva 3. Digitaalinen asiointiprosessi (Filenius, 2015, s.78).

Vaiheista kaksi ensimmäistä koskevat esipalveluvaihetta: saavutettavuus sekä hakeminen ja löytäminen. Saavutettavuudella tarkoitetaan palveluun pääsyä eri tilanteissa ja olosuhteissa. Hakemiseen ja löytämiseen liittyvät yrityksen ja palveluiden löytämisen helppous. (Filenius, 2015, s. 79) Saavutettavuus on suoraan liitoksissa tietoliikenneyhteyksiin ja mahdollisten vikojen syistä riippumatta yhteysongelmat liitetään helposti palveluntarjoajaan. Varautumista ajatellen yrityksen tulisi huolehtia, että sisältö skaalautuu eri laitteisiin. Myös hitaamman verkon kautta asioivat asiakkaat tulisi huomioida. (Filenius, 2015, ss. 80-81)

Hakemiseen ja löytämiseen liittyy helppous. Käyttäjille on tavanomaista kirjoittaa hakukoneeseen etsimänsä palvelu tai yrityksen nimi ilman, että verkko-osoite kirjoitetaan suoraan osoitekenttään. Toimialan yritykset kilpailevatkin tiedon löytymisen näkyvyydestä ja helppoudesta. (Filenius, 2015, s. 84)

#### 4.1.3 Markkinoinnin sisällöt

Keronen ja Tanni (2017, ss. 158-160) ovat jakaneet asiakkaan ostoprosessin vaiheisiin, joista ostamista edeltävää vaihetta kutsutaan informaatioikkunaksi. Asiakas on tällöin kiinnostunut muutoksista, ilmiöistä, hyödyistä ja mahdollisuuksista, jotka koskevat hänen tehtävänsä tai toimialaansa. Informaatioikkuna – tai esipalveluvaihe – on eturintama, johon asiakkaat törmäytetään, ja joka puhuttelevaisuudessaan innostaa asiakasta kulkemaan kohti Kerosen ja Tannin (2017, s.160) nimeämää ostoikkunaa. Palvelumuotoilun kielellä ajateltuna kohti ydinpalvelua.

Digitaalisissa kanavissa ei pystytä samanlaiseen dialogiin kuin kohdatessa, mutta sisällöt tulisi pystyä laatimaan vastaamaan kohderyhmän tiedonjanoa ja kiinnostusta. Komulainen (2018) havainnoi, että ilman verkkosivustojen analytiikkaa on miltei mahdotonta tietää, ketkä yrityksen nettisivuilla vierailevista kävijöistä ovat potentiaalisia asiakkaita. Kävijöistä tarvitaan tietoa, jotta viestit osataan kohdistaa oikein. Kun asiakkaat ryhmitellään ja heistä tiedettävät tiedot dokumentoidaan, eri ryhmille on helpompaa luoda sisältöä ilman, että viesti puuroutuu. Evästeiden ja analytiikan avulla saadaan tietoa siitä, miten asiakkaat sitoutuvat yrityksen tuottamiin

sisältöihin. Yksinkertaisesti kokeilemalla eri seurantatapoja oivalletaan ja opitaan kohdentamaan sisältöjä paremmin. (Komulainen, 2018)

Keronen ja Tanni (2017, s. 106) muistuttavat, että erottautua voi myös tekemällä asiat poikkeavasti ja toisin kuin yleensä tehdään. Yrityksen kannalta on kuitenkin elinehto käsittää, mitä asiakkaat haluavat. Yrityksen omintakeinen toiminta voi nimittäin myös karkottaa asiakkaat, jos toimenpiteet eivät perustu asiakkaiden tarpeisiin. Erilaisuus sinällään ei ole itseisarvo. (Keronen & Tanni, 2017, s. 107) Päinvastoin, markkinoinnin lähestymistapa voi myös olla se, että syvennetään yrityksen vahvuuksia. Syvennytään niihin vahvuuksiin, joita on kuultu asiakkaiden kertomina. Energian suuntaaminen uuden löytämisestä nykypalveluiden kehittämiseen voi myös olla koko organisaatiolle uudella tavalla yhteishenkeä lisäävä kokemus. (Keronen & Tanni, 2017, s. 108)

#### 4.1.4 Maine ja mielikuva

Yrityksen maine muodostuu arvioista, joita yrityksen sidosryhmät, asiakkaat ja työntekijät tekevät. Maine on hyvin suhteellinen käsite, ja se muuttuu ajan mukana. Ihmisten mielipiteisiin vaikuttavat ympäristössä tapahtuvat niin sosiaaliset, kulttuuriset kuin taloudellisetkin tekijät, joita vasten ihmiset mielipiteitään heijastavat. (Aula & Heinonen, 2002, s. 44) Yrityksen sidos- ja kohderyhmien samansuuntaiset mielikuvat ja käsitys maineesta ovat edellytys yrityksen liiketoiminnan menestymiselle ja kasvulle (Aula & Heinonen, 2011, s. 140). Esipalveluvaiheessa potentiaalisen asiakkaan kuulemat mahdolliset ristiriitaiset mielipiteet aiheuttavat hämmennystä. Toisaalta myönteinen palaute vahvistaa tutustumaan yrityksen palveluihin tarkemmin.

Aula ja Heinonen (2002, s. 22) puhuvat maineen yhteydessä ”sielusta” tarkoittaen sitä organisaation arvojen, vision ja mission sulautumaa, johon koko liiketoiminta perustuu. Ajatus sielusta on hyvin kuvaava, koska sitä ei voi tuottaa esimerkiksi markkinoinnin keinoin. Lisäksi Aula ja Heinonen (2002, s. 23) tiivistävät hyvän maineen perustan olevan yrityksen moraalisesti ja eettisesti kestävässä toiminnassa.

Hyvän maineen käsitykseen ei voi jäädä tuudittautumaan, vaan mainetta tulee johtaa. Numeeristen arvioiden, esimerkiksi mainetutkimuksista saatujen tunnuslukujen lisäksi on oleellista tunnistaa tunteiden merkitys. Sidos- ja kohderyhmien tunteiden syntymiseen sekä tunteisiin vaikuttamiseen liittyvien asioiden tutkiminen ja analysointi ovat osa maineen johtamisen työtä. (Aula & Heinonen, 2011, s. 196)

## 4.2 Johdettu dialogi asiakasymmärryksen perustana

Jatkuvan tavoitettavuuden ja tehokkuuden ajassa koetaan herkästi, että asiat kaikkineen ovat hyvin hallinnassa. Vuorovaikutus kaventuu viestien lähettämiseen ja vastaanottamiseen, ja johtopäätöksiä tehdään nopeasti. Myös liiketoiminnassa asiakkaiden kokonaisvaltainen kohtaaminen, jolloin voidaan tulkita kuullun lisäksi kehon kieltä, puheen taukoja ja äänen painotuksia, jää herkästi vähemmälle.

Juuti (2015, s. 112) kuvaa asiakkaan kuuntelemisen tasoja sen mukaan, miten asiakkaan osoittamaan kiinnostukseen suhtaudutaan. Ikävimpänä ääripäänä on se, ettei asiakkaaseen kiinnitetä lainkaan huomiota, jos keskittyminen omaan kiireen tunteeseen on etusijalla. Herkästi asiakasta myös kuullaan sillä korvalla, että saadaan tarjottua myyjän edun mukainen tai organisaation kannalta sopiva ratkaisu.

Liiketoiminnassa on kyse ihmisten välisestä toiminnasta, niin miksi vaikuttaa olevan toistuvasti epätrendikästä huomioida muun muassa Juutin (2015, s. 110) toteamus, että asiakaskeksien toimintatapa perustuu ihmisen universaalien tarpeeseen tulla arvostetuksi. Asiakaskohtamisessa pätevät samat hyvät vuorovaikutuksen säännöt kuin muussakin ihmisten välisessä kanssakäymisessä, jossa aitous, luottamus ja avoimuus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Organisaation menestykselle asiakkaiden luottamuksen ansaitseminen on keskeinen edellytys. (Juuti, 2015, s. 111)

Syvällisin kuuntelemisen taso edellyttää eläytymistä asiakkaan tilanteeseen. Kuunteleminen on intensiivistä ja johtaakseen asiakaskeksyyteen tulee asiakkaan ja yrityksen edustajan välille syntyä dialogia. Dialogissa tapahtuu tulkitsemista ja vuorovaikutus pomppaa vastavuoroisen kommunikation edetessä ymmärtämisen tasolle. (Juuti, 2015, s.112)

Asiakkaan tilanteeseen eläytyminen tarkoittaa myös asiakkaan tyylin tunnistamista. Organisaation edustajalla saattaa olla mielessä asiakassegmentoinnin mukainen käsitys, esimerkiksi, että talousjohtajan mielenkiinto kohdistuu ainoastaan kustannussäästöjen tavoittamiseen. Kuten Juuti (2015, s. 130) tuo esille, asiakkaan tyylin tunnistaminen esimerkiksi asiakaskeksyyden ja sosiaalisemman tyylin välillä on tärkeää. Samantyyllisesti keskusteltaessa asiakas kokee tulevansa ymmärretyksi ja saadaan käsitys motiiveista. Sekä asiakkaan tarpeiden selvittämisessä että asiakkaan ymmärtämisessä on ratkaisevaa olla kiinnostunut henkilöstä niin ihmisenä kuin asiakkaana (Juuti, 2015, s.132). Samaan liittyen Keronen ja Tanni (2017, s. 59) tuovat esille motiivipohjaisen ajattelutavan. Näkökulma vahvistaa huomaamaan, ettei voida ajatella esimerkiksi kunnanjohtajien virkansa puolesta olevan samalla tavoin kiinnostuneita uusimmista raportointiratkaisuista. Myös yksittäisen viranhaltijan motivaatio arvioida ulkoistusvaihtoehtoja voi puolen vuoden kuluttua olla voimakkaampi kuin tässä hetkessä.

Parhaimmillaan empaattisen, eläytyvän kuuntelun avulla löydetään asiakkaan kuvauksesta tunteen taso. Löydetään se, mikä asiakkaasta nimenomaan tuntuu arvokkaalta. (Keronen & Tanni, 2017, s. 110) Jossain kohdin organisaation voi olla vaikeaa hyväksyä, että asiakkaan kokemus on muuta kuin organisaatiossa oletetaan. Yrityksessä saatetaan rakastua omiin tuotteisiin ja innovaatioihin. Tästä ajattelusta olisi uskallettava päästää irti. (Keronen & Tanni, 2017, s. 112)

#### 4.3 Kohti asiakaskeskeistä organisaatiota

Organisaation kulttuurimuutoksesta puhuttaessa on ilmiselvää, että muutos koskettaa jokaista työntekijää. Yhteisen tahtotilan lisäksi on sovittava käytännön tavoista, miten asiakasymmärrystä aletaan harjoitella. Hieman huvittava, mutta hyvin käytännönläheinen ja käyttökelpoinen esimerkki löytyy Juutin (2015, s. 117) kirjoittamana. Hän ehdottaa, että niin neuvottelutiloihin kuin muihinkin huoneisiin sijoitetaan tyhjä tuoli ja kuvitellaan, että siinä istuu asiakas. Tuoli konkretisoi muistamaan asiakkaan olevan ikään kuin läsnä ja ajattelemaan käytyä keskustelua asiakkaan korvilla: mitä asiakas kuulee, ja mitä arvoa keskustelun sisältö tuo asiakkaalle.

Asiakkuuksiin liittyvät kirjaamiskäytännöt ja tallentamistavat ovat yrityskohtaisia, usein työohjeenomaisia toimintatapoja (Ahvenainen ym., 2017, s.128). Sosiaalisen median asiakkuudenhallinta, Social CRM, on Metz (2012, s. 35) mukaan puolestaan strategia, jonka tavoitteena on keskustella ja olla tekemisissä asiakkaiden kanssa verkossa. Keskustelua nimenomaan asiakkaiden kanssa, ei asiakkaille. Metz (2012, s. 35) jatkaa suorastaan ilahtuneena kirjoittamista siitä, miten teknologia yhdessä sosiaalisen median kanssa tarjoaa aiheita kanssakäymiselle asiakkaiden parissa. Asiakkaiden kiinnostuksen kohteita seuraamalla on luontevaa osallistua dialogiin. Läsnäolo on aitoa, kun osallistumisen tavoitteena on auttaa asiakkaita. Yrityksen palvelujen tai tuotteiden tarjoamisen sijasta pyritään siis dialogin keinoin tuottamaan ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. (Metz, 2012, s. 36)

Kortesuo (2018, s. 142) täydentää Metz (2012) ajatuksia huomauttamalla, että yrityksessä tulisi sopia tavoista, miten sosiaalisen median keskusteluihin osallistutaan, ja miten esimerkiksi kommentteihin reagoidaan. Asiakkaiden joukossa olevien mielipidevaikuttajien, niin myönteisessä kuin kriittisessä mielessä, tunnistamisesta on hyötyä, koska yrityksen toimintaan kantaa ottavia henkilöitä seuraamalla saadaan palautetta ja kehitysideoita.

Ahvenainen ym. (2017, s. 128) nostavat palautteisiin liittyen esille asiakastiedon hyödyntämisen. Vaikka asiakkuudenhallinnan ohjelmiin on mahdollista kirjata runsaasti tietoa, on kyseenalaista, miten organisaatiot hyödynnevät - tai paremmin sanottuna - asiakkaat hyötyvät muistiinpanoista. On aiheellista hämmästellä, että yrityksissä resursoidaan uusiin järjestelmiin ja käytetään aikaa kirjaamiseen, jos tuotoksena on tiedon varastointi.

Kortesuo (2018, s. 143) ehdottaa, että sosiaalisessa mediassa asiakkaiden kanssa käydyt keskustelut, chat- ja muiden asiointikanavien sisällöt, sekä yleisesti verkossa tehdyt huomiot kirjattaisiin asiakashistoriaan aivan samoin kuin tavanomaiset puhelut ja sähköpostit. Myös Komulainen (2018) korostaa, että asiakastiedon hallinta on yhä enemmän mahdollista toteuttaa yrityksen omien asiakastietojärjestelmien sijaan ulkoisten, digitaalisten kanavien kautta saatavalla tiedolla. Kun ohjaavana ajatuksena on asiakasta hyödyntävän tiedon kirjaaminen, tallennettavan tiedon laatu hahmottuu helpommin.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Haastateltavien taustatiedot ja tutkimuksen toteutus esitellään ensimmäisissä alaluvuissa. Luvuissa 5.3-5.5 kerrataan tutkimusaiheet sekä kerrotaan aiheittain tutkimuksen tulokset. Tuotos etenee haastattelurungon kolmen teeman mukaisesti.

### 5.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavia oli kuusi, joista neljä oli naisia ja kaksi miehiä. Ikäjakauma vaihteli niin, että yksi henkilö oli alle 35 vuotta, kaksi oli 35 – 49-vuotiaista ja kolme henkilöä oli 50 vuotta tai vanhempia. Kunta-alan työkokemus vaihteli kahdesta vuodesta yli 30 vuoteen. Haastateltavista yksi oli luottamushenkilö, muut olivat viranhaltijoita kuntajohdossa.

Henkilöt edustivat kuntia, jotka ovat Taitoalle potentiaalisia asiakasorganisaatioita. Haastateltavat valikoituvat sattumalta eri puolelta Suomea.

### 5.2 Tutkimuksen toteutus

Haastattelut sovittiin puhelimitse ja vielä ennen tapaamista lähetettiin sähköposti, jossa varmistettiin haastattelu-aika ja kerrattiin haastattelun teemat sekä tarkoitus. Haastattelut toteutettiin 5.3.-4.4.2019. Etäisyyden johdosta yksi henkilö haastateltiin skypeä käyttäen, muut henkilöt tavattiin henkilökohtaisesti. Haastatteluista kirjattiin muistiinpanot, jotka purettiin lauseiksi ja sisällöt eriteltiin heti haastatteluiden jälkeen.

Haastateltavien henkilöiden valinnassa pääkriteeri oli, että he työskentelevät kuntajohdossa eri tehtävissä. Muutoin hajonta taustatiedoissa oli satunnaista.

### 5.3 Organisaation nykytilanne, haastateltavan asenne ja motivaatio aiheeseen

Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä kaksi edusti kuntia, jotka jo ovat (toisen) palvelukeskuksen asiakkaina, mutta toisessa näistä oli viimeisen puolen vuoden aikana keskusteltu palveluntuottajan vaihtamisesta. Kolme henkilöä edustivat kuntia, joissa oli valmisteltu talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden uudelleenjärjestelyiden arvioimista, ja yksi henkilö edusti kuntaa, jossa oli päätetty aloittaa tarkempi selvitystyö palveluiden järjestelyjä koskien.

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta aihe oli siis käytännössä ajankohtainen, mutta myös tämä yksi henkilö toi esille, että on kiinnostavaa seurata alan uutisointia. Jokaisen haastateltavan asenne ja motivaatio talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden aiheeseen oli myönteinen, haastateltavat olivat kiinnostuneita ja uteliaita. Kolme henkilöä toi spontaanisti esille, että



he olivat etukäteen miettineet aihetta, yksi oli keskustellut asiasta kollegan kanssa.

#### 5.4 Käsitteiden muodostuminen Taitoan palveluista

Aiheet, joihin teemahaastatteluissa keskityttiin tutkittaessa käsitteiden muodostumista Taitoan palveluista, jaettiin neljään kokonaisuuteen. Aiheina olivat tiedonhakukanavat, joita haastateltavat käyttävät etsiessään tietoja talous- ja henkilöstöhallinnon palveluista, merkityksellinen ja vaikuttava tieto, käsitteisiin vaikuttavien mielikuvien muodostuminen sekä Taitoan palveluista muodostuvien käsitteiden syntyminen.

##### 5.4.1 Kollegat, hakukoneet ja muut lähteet

Talous- ja henkilöstöhallinnon tietolähteistä korostui kaksi: kollegat ja hakukoneista Google. Kunta-alalla pitkään toimineilla henkilöillä kollegaverkostot olivat luonnollisesti laajat, mutta verkoston laajuudesta riippumatta kollegoiden kokemukset olivat kaikille yhtäläisen tärkeitä. Tiedonjakokanavina pikaviestipalvelut ovat yleistyneet ja ammattitaito tai aiheittain perustettuihin ryhmiin liitytään ympäri Suomea. Myös viestittelylle tyypillisen nopean, lyhyen ja epämuodollisen yhteydenpidon merkitys nousi esille. Tiedon löytäminen hakukoneella koettiin kätevämpänä kuin eri toimijoiden nimien muistaminen ja siirtyminen suoraan yritysten verkkosivuille.

Muina tietolähteinä mainittiin yritysten verkkosivut ja sosiaalisen median tilit, tapahtumat, mukaan lukien webinaarit, sekä yritysten tietoisuus eri tapahtumissa, lisäksi ammattilehdet ja alan muut lehdet. Luottamushenkilö toi esille paikallislehdet. Niin sanottuun kylmätiedottamiseen, esimerkiksi sähköpostilla lähetettäviin uutiskirjeisiin, suhtauduttiin miksipä ei -vastauksesta ehdottomaan kieltäytymiseen. Myönteisesti suhtautuneet henkilöt korostivat, että halutessa postien vastaanottaminen pitää pystyä lopettamaan helposti. Sosiaalista mediaa aktiivisimmin käyttävät neljä haastateltavaa kertoivat kiinnittäneensä huomiota alan julkaisuihin etenkin Twitterissä. Heistä yksi korosti voimakkaasti, ettei avaa julkaisua, jos se on vähänkin mainosmainen.

##### 5.4.2 Sosiaalinen media

Sosiaalisen media koettiin nykypäivän kohtaamispaikaksi. Suhtautuminen kuitenkin vaihteli pakko kai olla -ajatuksesta ehdottomasti kyllä -mielipiteeseen.

Haastateltavista kaksi kuvasi itsensä hyvin aktiiviseksi kanavien käyttäjäksi niin työn puolesta kuin henkilökohtaisestikin. He toivat esille myös sosiaalisen median sosiaalisuuden, aktiivisesti näkymisen ja vuorovaikutuksen aikaansaamisen. Kaksi suhtautui kriittisesti sosiaaliseen mediaan, koska he

kokivat sen palvelevan pääosin oman profiilin korostamista. Kunta-alalla lyhyen aikaa työskennellyt haastateltava kertoi pitävänsä tavoitteenaan lisätä sosiaalisen median käyttöä työroolissaan saman suuntaiseksi kuin henkilökohtaisesti. Yhdelle haastateltavista sosiaalinen media näyttäytyi henkilökohtaisena yhteydenpitokanavana.

#### 5.4.3 Vinkit verkkosivujen laatimista ja tapaamisia varten

Jokainen haastateltava mainitsi etsivänsä yritysten verkkosivuilta palvelukuvausten havainnollista esittelyä. Muutama haastateltavista alkoi ideoida aiheeseen liittyviä peli- tai demosovelluksia, joilla voisi lukemista konkreettisemmin tutustua palveluihin ja niiden vaikutuksiin. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että lyhyet tarinat, esimerkiksi uutiset toimintatapojen muuttamisesta sähköisiksi, ovat ehdottoman kiinnostavia. Mutta – ne ovat kiinnostavia ilman mainospuheita. Kiinnostava tarina sisältää myös muutosprosessin mahdollisten kipukohtien ja niiden ratkaisemisen kuvaamisen.

Yksi haastateltavista kertoi yrittäneensä löytää toimialan ja palveluntuottajien mahdollisia negatiivisia uutisia, joiden merkityksen hän näki olevan varautumista asioihin, joita yrityksen edustajat itse eivät tuo esille. Paikallisuutisoinnin arvo nähtiin siinä, että kuntalaiset saavat tietoa, mihin verorahoja käytetään ja mitä investoinneilla tavoitellaan.

Todellisissa kohtaamisissa nousi esille yritysten edustajien käyttäytyminen. Asenteellisuus kuntia kohtaan kunnan sijainnin tai koon mukaan kiinnittää herkästi huomiota etenkin pienemmissä kunnissa. Myös yritysten ilme ja viestintä tulivat mainituksi. Etenkin, kun ollaan todellisesti näkyvillä, visuaalisen ilmeen tulisi olla johdonmukaisesti teeman mukainen: moderni tunnelma esillepanon, esitteiden ja esitysten suhteen – tarjottavana sirkkatuotteita! Mainio ääneen puhuttu ajatus jälkimarkkinoinnille oli, että kiitoksena messuosastolla käymisestä lähetettäisiin sanallisen viestin sijasta mieleenpainuva, osastoon ja palveluvalikoimaan viittaava kuvaviesti.

#### 5.4.4 Yhteenveto

Kaikkineen haastateltavat toivat esille mielikuvan ja yleisen vaikutelman muodostuvan eri lähteiden summana. Kokonaisuus tukee joko positiivisesti tai negatiivisesti kollegoilta saatuja käsityksiä. Yleisesti haastateltavat toivat esille suodattavansa kärkkäimpiä mielipiteitä. Etenkin pienempien kuntien edustajat ilmaisivat referenssien olevan uskottavia, mikäli niitä kuulee samankokoisten kuntien edustajilta.

Haastateltavien erilaiset taustat ja silti samansuuntaiset vastaukset olivat kiinnostavia. Tuli vaikutelma, että kuntaorganisaation henkilöitä ohjaavat julkiseen sektoriin mielletyt avoimuutta ja rehellisyyttä tukevat arvot.

## 5.5 Tiedon sisältö ja tiedonhakukanavat

Kiinnostavien markkinointi- ja viestintäsisältöjen sekä kiinnostavien tiedonhakukanavien aiheet liittyivät luontevasti toisiinsa. Käytännössä aiheita käsiteltiin kokonaisuutena.

Tutkimuksen mukaan kiinnostava esipalveluvaiheen tieto on sellaista, joka on kunnassa ajankohtaista tai yleisesti liittyy ajankohtaisiin, esim. digitaalisiin ratkaisuihin. Myös tulevaisuuden ratkaisut tulivat esille, mutta eivät niin painokkaasti kuin kunnan tarpeisiin liittyvät tai ajankohtaiset asiat. Kun uutisoinnissa on mukana käyttäjäkokemus ja viesti tulkitaan tyyliään uskottavaksi, sisältöön perehtyminen on varmempaa. Haastateltavien yhteinen toive oli, että yritys palveluineen löytyy helposti googlettamalla.

Tiedonsaannin kanavista tulivat esille tapahtumat, joihin laskettiin mukaan webinaarit. Lisäksi eri painojulkaisut, niin kunta-alan yleiset kuin kuntahallinnon ammattiryhmille suunnatut lehdet, sekä eri digitaaliset palvelut painottuen sen mukaan, mitä kanavia henkilöt itse käyttävät.

Jokainen haastateltava toi esille verkostojen merkityksen. Haastattelun syventyessä aiheeseen tarkemmin, neljä viidestä haastateltavasta toi esille ajatuksen, että Taitoa voisi olla kokoonkutsuja verkostotapaamisille joko aidosti kokoontuen tai verkossa. Kaksi henkilöä toi esille, että tapaamiset voisivat olla yhdistettyinä muihin alueellisiin, esimerkiksi maakuntatason tapaamisiin. Toinen toi huomiona esille, että laadukkaiden verkostotapaamisten, vaikka paikalla olisi ulkopuolinen asiantuntija, tulisi kuntaomisteen yhtiön koordinoimana olla pääsääntöisesti maksuttomia.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu oli onnistunut. Haastateltavien yksilölliset, persoonaan liittyvät eloiset ilmaisut toivat lisäväriä ja niitä tarkasti kuuntelemalla pääsi etenemään haastatteluissa yhä syvemmälle. Seuraavaksi syvennytään tutkimuskysymyksittäin tuloksista tehtäviin johtopäätöksiin.

### 6.1 Potentiaalisten asiakkaiden käsitysten ja mielikuvien syntyminen

Palveluita käyttävien kollegoiden mielipiteet, mutta myös muiden kollegoiden ajatukset vaikuttavat vahvasti palveluntuottajasta syntyviin käsityksiin. Kollegoiden mielipiteet vakuuttavat, koska niitä pidetään helposti saatavina ja luotettavina, ei kaupallisina. Tulos kollegoiden referensseistä vastasi odotusta – ja lisähuomiona se, että myös muiden kuin palveluita käyttävien kollegoiden näkemykset nousivat painokkaasti esille.

Referenssien lisäksi käsitykset niin Taitoasta kuin Taitoan asemasta muihin toimijoihin nähden muodostuvat monesta lähteestä. Yhteisesti pidettiin kriteerinä, että lähteestä riippumatta tieto saadaan helposti, ja että se on konstailematonta. Verkkoviestinnän lisäksi messut ja tapahtumat, mukaan lukien webinaarit, sähköpostilla saatavat tiedotteet, printtjulkaisut esitteineen, mainoksineen ja artikkeleineen – paikalliset lehdet, ammattijulkaisut ja toimialan julkaisut - kaikki lähteet vaikuttivat tulleen mainituiksi, vaikka haastateltavia oli vain kuusi. Odotukseen nähden oli yllättävää, että tietolähteiksi nousivat myös perinteiset painettavat materiaalit. Sosiaalisen median julkaisut tuotiin esille yleisesti ilman, että mikään kanava tai muoto korostui. Enemmän painottui se, että asiallisen sisällön hahmottaa nopeasti.

Kaikkineen taustatiedoista riippumatta mielikuvat sekä Taitoan liittyvät käsitykset syntyvät hyvin samansuuntaisesti. Mielikuvat muodostuvat eri lähteistä saadun tiedon summana. Julkaisuja arvostetaan, kun ne perustuvat toteutuneisiin projekteihin – vaikka pieniinkin. Sisällöistä haetaan tukea sille ajatukselle, miten Taitoa vastaa asiakkaidensa tarpeisiin ja uudistuu toiminnassaan. Aiheiden lisäksi myös julkaisun tyyli vaikuttaa uskottavuuteen: toivotaan todenmukaisia, ei-siloteltuja, ja ammatillisia, ei-markkinoinnillisia tarinoita. Mielikuvien syntymiseen vaikuttaa myös se, onko palveluntuottaja esillä yleisissä talous- ja henkilöstöhallinnon keskusteluissa, joita esimerkiksi messuilla ja verkossa käydään.

### 6.2 Hyödyllinen esipalveluvaiheen markkinointi- ja muu viestintä

Edellisen kappaleen mukaisesti tutkimuksessa tulivat esille eri markkinointikanavat ja -lähteet hyvin monipuolisesti. Johtopäätös ei silti ole, että jokaiseen viestintäkanavaan täytyy keskittyä samoin panostuksiin.

Enemmänkin se, että kanavien vaikutuksia seurataan, analysoidaan ja niitä valitaan sen perusteella, miten eri potentiaalisten asiakkaiden ryhmät esipalveluvaiheessa liikkuvat.

Kollegoiden suosituksia sekä referenssitarinoita vähemmälle huomiolle jäivät odotukset tulevaisuuden ratkaisujen viestinnästä. Kyse on varmasti sattumasta ja aihe jäi vain sanomatta ääneen, mutta sen oletetaan sisältyvän referensseihin. Viranhaltijoiden kiinnostus on joka tapauksessa tuottaa kestäviä, elinvoimaista kuntaa palvelevia ratkaisuja. Kauaskantoisten, kuten talous- ja henkilöstöhallinnon ulkoistamispäätösten taustalle tarvitaan luotettavaa tietoa. Lisäksi rahoituksen ollessa julkista tutkimuksessa vaikutelmana esille tullut luottamushenkilön ja viranhaltijoiden asemasta riippumaton samankaltainen avoimuuden arvopohja on ymmärrettävää.

### 6.2.1 Asiakkaan auttaminen vaikutelman saamisessa

Tutkimuksessa korostui haastateltavien halu saada käsitys talous- ja henkilöstöhallinnon palveluista ilman manipulointia. Pääsääntöisesti markkinointitoimenpiteet nähtiin epämieluisina vaikuttamisyrityksinä, vaikka samanaikaisesti yrityksiltä toivottiin tietoa ja näkyvyyttä niin, että yrityksen palvelut ovat helposti löydettävissä. Johtopäätöksenä on asiakkaiden tiedon jano ilman myymisen ja mainonnan sävyä. Ajatus on ymmärrettävä kuntajohdon saadessa lukemattomia yhteydenottoja. On asiakasvastavien ja myyjien taitoa tasapainoilla tyyliä sekä kuunnella ja aistia asiakkaiden tilanteita. Ajoittain positiivinen palaute kuntajohdolta kuitenkin on, että ilman yrityksen edustajan aktiivisuutta asiat etenisivät hitaammin.

Koska potentiaalisten asiakkaiden motiivit ovat erilaisia, esipalveluvaiheen viestinnän on syytä huomioida yleisen ja yksityiskohtaisemman tiedon etsijät. Yrityksen ei pidä ihastua liiaksi omiin oivalluksiinsa, koska esimerkiksi painottuminen tulevaisuuden multidigitaalisiin näkymiin voi aiheuttaa vastareaktiota niin, että toimija koetaan etäisenä, palveluita keskittävänä ja vain isoimpia asiakkaita palvelevana yrityksenä. Eri kokoisten asiakkaiden kuuleminen ja tilanteen ymmärtäminen vaikuttavat tasapuolisuuden ja avoimuuden tunteeseen. Avoimuus tuli tutkimuksessa esille arvona, jota kuntaomisteisen, julkisrahoitteisen, yrityksen tulisi vaalia.

Parhaimmillaan sisältö tekee ahneeksi porautua syvemmälle yksityiskohdattiin. Lähteisiin uppoutumista voidaan edistää, kun esimerkiksi sivustoilla on helppo liikkua, ja asiakas ikään kuin soljuu eteenpäin aiheesta toiseen. Tällöin käyttäjälähtöisyydessä ja käytettävyydessä on onnistuttu.

### 6.2.2 Markkinoinnista arvoa asiakkaalle

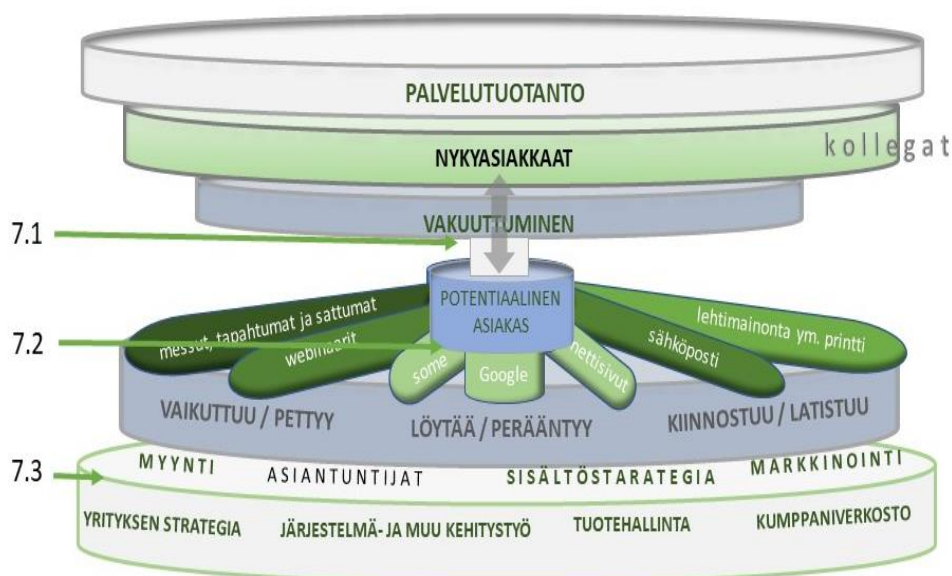
Valtakunnallisiin, matkustamista edellyttäviin tapahtumiin suhtaudutaan aiempaa kriittisemmin ajankäytön ja myös ilmastonäkökulman johdosta. Osaltaan ilmiö lisää liikehdintää ja verkottumista netissä. Toisaalta, kun kollegoita tavataan kasvotusten, tilanteiden arvokkuus on kasvanut entisestään.

Aidot kohtaamiset ovat yksi isoimmista motiiveista tapahtumiin osallistumisille. Tällöin monesti kaivataan yritysten edustajista vapaata aikaa. Tutkimustuloksena yritysten edustajat koetaan edelleen herkästi myyjinä, mihin liitetään tyrkyttäminen. Mielikuvasta poisoppiminen onnistuu ainoastaan dialogilla, jossa yrityksen edustajan kiinnostuksena on myymisen sijasta ratkaista asiakkaan ongelma. Arvon tuottamisen onnistuessa yrityksen edustajilla on mahdollisuus päästä osaksi verkostoja.

Myyjien ja muiden asiakasvastaavien tiedolliset ja sosiaaliset taidot painottuvat onnistuneissa asiakaskohtaamisissa. Ainutlaatuiset tilanteet on syytä hyödyntää harkiten myös ulkoisissa puitteissa, kuten messuosastojen ilmeessä. Miksi potentiaalinen asiakas pysähtyisi näyttelyosastolle? Vaikuttuuko hän kokemastaan?

## 7 POTENTIAALISEN ASIAKKAAN SERVICE BLUEPRINT -PALVELUMALLI

Tutkimuksen tuotoksena syntyi visuaalinen Service Blueprint -palvelumalli potentiaalisen asiakkaan esipalvelun matkasta, kuva 4. Mallin avulla toimeksiantajayritykselle osoitetaan se kokonaisuus, joka vaikuttaa asiakkaan huomioon ja kiinnostukseen esipalveluvaiheessa. Niin nykyasiakkaiden kuin sisäisenkin rajapinnan visualisoiminen auttaa tekemään näkyväksi jo aiemmin esille tuodun Komosen (2015) huomion siitä, että asiakasymmärrykseen perustuva toimintatapa on koko organisaation asia. Ei siis riitä, että yksittäinen osasto havahtuu työskentelemään asiakaslähtöisesti.



Kuva 4. Tutkimustyön tuotoksena syntynyt esipalveluvaiheen Service Blueprint -palvelumalli. Rajapinnat 7.1 - 7.3 esitellään alaluvuissa.

Palvelumallissa esitellään vuorovaikutuksen rajapinnat, joita asiakkaalle esipalveluvaiheessa muodostuu, sekä taustalla keskeisesti vaikuttava Taitoan sisäinen rajapinta. Kontaktipisteet Taitoan kanssa syntyvät aidoista kohtaamisista sekä kohtaamisista eri tietolähteiden kanssa. Osa tietolähteistä asiakas tutkii oma-aloitteisesti ja tietoisesti, osa ärsykkeistä tulee vastaan esimerkiksi markkinointiviestintänä, ja henkilö joko keskittyy sisältöön tai ohittaa sen.

Asiakkaalle esipalveluvaiheen merkitys on mielikuvien muodostuminen ja käsityksen saaminen Taitoasta. Eri kanavien perusteella asiakkaan ensivaiheen tunne muodostuu myönteiseksi tai kielteiseksi, mikä vaikuttaa siihen, miten asiakas etenee esipalveluvaiheen jälkeen. Parhaimmillaan asiakkaan kiinnostuminen voimistuu ja sen lisäksi, että hän todennäköisesti syventyy palveluihin yhä enemmän, hän myös jakaa myönteistä käsitystään kollegoidensa kanssa. Vastakohtaisesti asiakasarvoa tuottamaton materiaali voi aiheuttaa pettymystä, asiakkaan perääntymistä ja tunteiden latistumista.

Esipalveluvaiheen kestoa määrittää asiakkaan organisaation tilanne. Ajankohtainen tarve löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja, esimerkiksi ulkoistuspalveluita, nopeuttaa matkaa kohti päätöksentekoa. Toisaalta vaikuttaa asiakkaan oma motivaatio seurata ajankohtaisimpia alan kuulumisia, vaikka omassa kunnassa ei olisikaan muutoksen tarvetta. Tällöin asiakas voi viipyä esipalveluvaiheessa ja muodostaa omaa käsitystään rauhassa.

## 7.1 Vuorovaikutus nykyasiakkaisiin ja muihin kollegoihin

Taitoan palveluita käyttävät nykyasiakkaat jakavat asiakas- ja käyttäjäkokemuksiaan vuorovaikutuksessa potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Taitoan nykyasiakkaiden asiakassuhteen laatu ulottuu siis vaikuttamaan potentiaalisten asiakkaiden mielikuvien ja käsitysten muodostumisessa.

Palvelumallissa on huomioitu potentiaalisten asiakkaiden myös muut kollegat, jotka ovat voineet olla aiemmissa työpaikoissaan palvelukeskuksen asiakkaina, tai joilla on muutoin mielipiteitä talous- ja henkilöstöhallinnon ulkoistamisesta. Kyseiset kollegat muodostavat verkoston, johon myös potentiaaliset asiakkaat kuuluvat. Kollegat ovat kuvassa nykyasiakkaiden rinnalla.

Potentiaalinen asiakas on yhteydessä kollegoihinsa sekä aktiivisesti että tapaa heitä ennalta suunnittelematta. Nykyään on tavanomaista ryhmäytyä pikaviestipalveluiden avulla ja sosiaalisen median avoimissa ja suljetuissa ryhmissä. Eri kokoonpanoissa yhdistyvät todelliset asiakaskokemukset, vahvat mielipiteet, oletukset ja tiedot.

## 7.2 Vuorovaikutus Taitoan kanssa

Taitoan tuottamana kontaktipisteitä tulee runsaasti eri muodossa, tapahtumista verkkokohtaamisiin. Valtaosa Taitoan esipalveluvaiheen kohtaamisista tapahtuu muutoin kuin kasvotusten. Asiakasta törmäytetään Taitoan eri kanavissa, kuten sosiaalisessa mediassa, webinaareissa ja artikkeleiden kautta. Asiakas etsii ja tutkii aineistoja myös omatoimisesti.

Todelliset kohtaamiset tapahtuvat myynnin ja asiantuntijoiden kanssa. Myynnillä katetaan tässä yhteydessä henkilöt, jotka ovat tekemisissä uusasiakasrajapinnassa. Yrityksen itsensä organisoimien tapahtumien lisäksi todellisia tapaamisia syntyy myös sattumalta esimerkiksi kolmannen osapuolen järjestämissä koulutustilaisuuksissa. Yleisesti palveluntuottaja tavoittelee kohtaamisia olemalla läsnä eri kuntapuolen tilaisuuksissa.



### 7.3 Asiakasrajapintaan vaikuttavat sisäiset kontaktipisteet

Potentiaalisen asiakkaan kohtaamispisteet Taitoan kanssa – tapaamiset sekä digitaalisten ja painettujen materiaalien sisällöt - ovat asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden sekä yrityksen tukipalveluiden tuotoksia. Tuotoksia ohjaavat strategian lisäksi yrityksen missio ja visio sekä taloudelliset resurssit. Lisäksi kumppaniverkoston kyvykkyys vaikuttaa Taitoan kontaktipisteiden tuotokseen.

## 8 YHTEENVETO JA POHDINTA

Teoriapohja yhdessä teemahaastattelumenetelmän kanssa tuotti tutkimukselle valideja tuloksia, vaikka kuuden haastattelun perusteella niistä ei voi laatia tiukkoja johtopäätöksiä. Toimeksiantajayritys sai hyödyllistä tietoa markkinointi- ja muuhun viestintään.

Service Blueprint -palvelumalli havainnollistaa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tämänhetkistä näkemystä esipalveluvaiheen tietolähteistä, joiden perusteella käsitykset ja mielikuvat syntyvät. Digitaalisten kanavien jatkuvassa muutoksessa ja uusimpien suuntauksien käyttäjiksi totuttujen asiakkaiden lisääntyessä tietolähteiden muuttuminen voi tapahtua nopeastikin. Asiakasvirtojen kuvataan liikkuvan, joten markkinoinnin ja viestinnän tapojen tulee myös olla dynaamisia: muuttuvassa toimintaympäristössä kokeillaan ja opitaan. Palvelumuotoilun periaatteilla kehittyminen tapahtuu yhdessä asiakkaiden kanssa. Palvelumallin visuaalinen esitystapa myös havainnollistaa palveluntuottajan koko organisaation osallisuuden asiakaslähtöisessä työskentelyssä.

Kaiken kaikkiaan asiakkaat muodostavat käsityksensä sekä tiedostaen että tiedostamatta. Kun organisaation toiminta ja viestintä ovat linjassa, samoin kuin sisäinen vuorovaikutus ja prosessit, läpinäkyvänä digiaikana yrityksen on turvallista edetä liiketoiminnassaan.

Esipalveluvaihe on inhouse-toiminnassa yritykselle kriittistä aikaa vahvistaa tai etäännyttää potentiaalinen asiakas kohti varsinaista ydinpalveluvaihetta. Mikäli asiakas jatkaa esipalveluvaiheen jälkeen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden ulkoistusprosessia, eri vuorovaikutustilanteiden ja kanavien kautta saatu käsitys vaikuttaa asiakkaan päätökseen palveluntuottajan valinnassa.

Yrityksellä on runsaasti keinoja edesauttaa esipalveluvaiheen myönteistä kehittymistä. Ilman strategiaa, resursseja ja tietoisia ponnisteluja onnistuminen on kuitenkin vaikeaa. Digiaika nopeudessaan ja läpinäkyvyydessään auttaa ja voi myös olla uhka esipalveluvaiheen sujumisessa. Parhaimmillaan palveluntuottaja muuttuu asiakkaiden tiedonhakulähteeksi suodattamalla oleelliset uutiset asiakkaiden tarpeisiin sopiviksi. Saavutetaan maine aikaansa seuraavasta ja ketterästä toimijasta, mikä positiivisesti ajateltuna johtaa siihen, ettei yrityksen tarvitse huolehtia sisältöjen jakamisesta, koska asiakkaat tekevät sen. Viestinnän painopisteen keskittyessä palveluntuottajan valikoiman sijasta toimijan aikaansaannoksiin löydetään toimialan muista yrityksistä erottuva, ainutlaatuinen tapa kommunikoida asiakkaiden kanssa.

Viestinnän sisältöjen tulee lähtökohtaisesti perustua segmentoinnin mukaisesti tehtyihin asiakkaiden tarpeisiin. On vaara, että yrityksessä ihastutaan omiin tuotoksiin ja tuotetaan materiaaleja, joilla ei käytännössä ole

asiakkaalle merkitystä. Jatkuvalle organisaation sisäisellä vuoropuhelulla vahvistetaan yhtenäisen materiaalin suunnittelua ja valmistamista. Samoin tiivis vuorovaikutus kumppaniverkoston, kuten järjestelmätoimittajien ja teleoperaattoreiden kanssa, on tärkeää.

Palveluliiketoiminnassa parasta markkinointia on onnistunut nykyasiakkaiden palvelu. Suomessa kuntasektori viranhaltijamäärineen on kohtuullinen niin, että valtakunnallisia verkostoja syntyy helposti. Viranhaltijoiden siirtyessä kunnasta toiseen roolit vaihtuvat potentiaalisista asiakkaista palveluiden käyttäjiksi ja päinvastoin. Yritysten palveluliiketoiminta muodostuu yhä avoimemmaksi. Valtiohallinnon toimenpiteiden ja markkinatilanteen signaalien tulkitseminen ajoissa tuovat etua liiketoiminnan kehittämisessä. Myös varautuminen häiriötilanteisiin ja muista tahoista johtuviin kohtuihin ovat osa asiakaskokemuksen ennakointia.

Vähäisten todellisten kohtaamisten tärkeys – asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden ammatillisuus ja persoonallisuus – nostaa merkitystään. Samoin yrityksen taito ohjata asiakasta askeleen edellä olevien palveluiden polulle tuottaa asiakkaalle arvoa. Taustalla täytyy olla ymmärrys asiakkaan organisaation tilanteesta sekä asiakkaan tarpeista ja motiiveista. Tarvitaan palveluntuottajan läpikotaista kyvykkyyttä toimia asiakkaiden kanssa kumppanina. Niin organisaation sisäisiin kuin asiakassuhteeseenkin liittyviin kasvukohtiin rohkeasti tarttuminen aikaansaa uskottavuutta. Ihmisten ihmisille tuottama laadukas palvelu vaatii joka tapauksessa jatkuvaa arviointia ja vuorovaikutusta.

Tutkimusprosessi oli kokonaisuudessaan mainio muistutus digiajan inhimillisestä maailmasta. Vaivattomuutta ja nopeutta korostava monen asian samanaikaisesti tekemisen aika voi luoda niin palveluntuottajalle kuin asiakkaallekin harhan tehtävien yksinkertaisuudesta. Aito kohtaaminen, vuorovaikutus ja rauha dialogille ovat kuitenkin edelleen vahvasti ihmisten välisen yhteydenpidon perusta, myös liiketoiminnassa.

Tutkimus herätti ajatuksen kehittämistyöstä koskien asiakkuudenhallinnan kirjaamiskäytäntöjä ja sisältöjä. Ajatukset verkossa liikkuvan asiakastiedon tallentamisesta sekä kirjaaminen asiakkaalle tuotettavan arvon näkökulmasta ovat raikkaita. Ja ennen kaikkea – miten tietoja voitaisiin varastoinen sijasta hyödyntää asiakkaan eduksi. Aihetta voisi lähestyä yhdessä palvelumuotoilun asiantuntijan ja asiakkuudenhallinnan ohjelmistotoimittajan kanssa.

## LÄHTEET

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus*. Helsinki: Kauppakamari.

Aula, P. & Heinonen, J. (2002). *Maine Menestystekijä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Aula, P. & Heinonen, J. (2011). *Maineen uusi aalto*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

De Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J. & Sinkkonen, I. (2005). *Kompassina asiakas Näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä*. Tampere: Tammer-paino Oy.

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2019). Haettu 24.4.2019 osoitteesta <https://ek.fi/mita-temme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>

Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus*. Porvoo: Saarijärven Offset Oy.

Fischer, M. & Vainio, S. (2014). *Potkua palvelubisnekseen Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Viro: Print Best.

Haveri, A., Airaksinen, J. & Paananen, H. (2015). Nuoret Kuntajohtajat Haettu 17.4. 2019 osoitteesta [http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/acta261\\_sisalto\\_ebook.pdf](http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/acta261_sisalto_ebook.pdf)

Hietaharju, A., Maijonen, K., Asikainen, J. & Antila, A. (2014). Hallinnon tukipalvelut kuntakonsernissa. Helsinki: Kuntaliiton verkkojulkaisu. Haettu 17.4.2019 osoitteesta [http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/1779tukipalvelut\\_kuntakonserneissa\\_ebook.pdf](http://shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/1779tukipalvelut_kuntakonserneissa_ebook.pdf)

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Juuti, P. (2015). *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. Juva: Bookwell Oy.

Järvi, S. (2018). Kunnan talous- ja palkkapalveluiden ulkoistaminen. Kokemuksia ulkoistamisen eduista ja kriittisistä tekijöistä. Lisensiaatintutkimus. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen Yliopisto. Haettu 25.4.2019 osoitteesta [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20180520/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20180520.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20180520/urn_nbn_fi_uef-20180520.pdf)

Keronen, K. & Tanni, K. (2017). *Sisältöstrategia Asiakaslähtöisyydestä tulosta*. Helsinki: Alma Talent.

Koivunen, K., Vuorela, T. & Haukkamaa, J. (2014). Käyttäjät ovat merkittävä, mutta vähän hyödynnetty mahdollisuus tutkimus- ja kehitystyössä. ePooki 25/2014. Haettu 24.4.2019 osoitteesta <http://www.oamk.fi/epooki/index.php?cid=545>

Komonen, P. (2015). Poikkeuksellinen asiakaskokemus ja epätäydellisuuden lumo. Haettu 27.4.2019 osoitteesta <https://paulikomonen.com/2015/04/07/parayttava-asiakaskokemus-ja-epataydellisyyden-lumo/>

Komulainen, M. (2018). *Menesty digimarkkinoilla*. Viro: Meedia Zone OÜ. Haettu 27.4.2019. Tietokanta HAMK Finna.

Kondelin, A., Laitinen, M. & Peltomäki, T. (toim.). (2018). *Palkkahallinnon säädökset*. 12. uudistettu painos. Liettua: BALTO print.

Kortesuo, K. (2018). *Sano se someksi (1+2=3) Sosiaalisen median suuri lasakuoppi*. Viro: Meedia Zone OÜ.

Lahti, P. (2017). Taloushallinnon robotti paiskii jo hommia. 3.5.2017. Haettu 27.4.2019 osoitteesta <https://docplayer.fi/49823701-Taloushallinnon-robotti-paiskii-jo-hommia-paivi-lahti.html>

Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista 1397/2016. Haettu 24.4.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161397>

Mattinen, H. (2006). *Asiakkuusosaaminen Kuuntele asiakastasi*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Metz, A. (2012). *The Social Customer How Brands can use Social CRM to Acquire, Monetize, and Retain Fans, Friends, and Followers*. the United States of America: The McGraw-Hill Companies.

Miettinen, S. (toim.). (2011). *Palvelumuotoilu – uusia tietoja käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Miettinen, S. & Valtonen A. (toim.). (2013). *Service Design with Theory. Discussions on Change, Value and methods*. 2<sup>nd</sup> Revised Edition. Vantaa: HansaBook.

Miller, M. (2018). Service Design Manager Megan Erin Miller: Introduction to Service Design. University IT // Stanford Tech Briefing. Haettu 24.4.2019 osoitteesta <https://uit.stanford.edu/service/techtraining/class/introduction-service-design>

Moritz, S. (2005). Service Design Practical Access to an Evolving Field. Haettu 19.4.2019 osoitteesta [https://issuu.com/st\\_moritz/docs/pa2service-design](https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2service-design)

Nenonen, S. & Storbacka, K. (2010). *Markkinamuotoilu. Johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua?* Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Reichheld, F. (2003). The One Number You need to Grow. Harvard Business Review. December 2003. Haettu 22.4.2019 osoitteesta <https://marketinglowcost.typepad.com/files/the-one-number-you-need-to-grow-1.pdf>

Sarastia. (n.d.). Kunnan taloushallinto. Haettu 30.5.2019 osoitteesta <https://www.sarastia.fi/palvelut/talousoalvelut/>

Spraragen, S. & Chan, C. (2008). International DMI Education Conference. 14.-15.4.2008. Service Blueprinting: When Customer Satisfaction Numbers are not enough Haettu 5.5.2019 osoitteesta [https://scholar.google.fi/scholar?hl=fi&as\\_sdt=0%2C5&q=Service+Blueprinting%3A+When+Customer+Satisfaction+Numbers+are+not+enough&btnG=](https://scholar.google.fi/scholar?hl=fi&as_sdt=0%2C5&q=Service+Blueprinting%3A+When+Customer+Satisfaction+Numbers+are+not+enough&btnG=)

Storbacka, K. & Lehtinen, J., (2006). 7. painos. *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla.* Juva: WS Bookwell Oy.

Taitoa. (2019). Yritysesittelymateriaali. 1.3.2019. Taitoa Oy.

Tihinen, M. (toim.). (2019). Kuntien digitaalisen toiminnan ja päätöksenteon kehittäminen sekä digitalisaation mahdollistaman säästöpotentiaalın tarkentaminen osana JTS -miljardia. Tammikuu 2019. Haettu 25.4.2019 osoitteesta [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161303/7-2019-KUNiT\\_tulosraportti.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161303/7-2019-KUNiT_tulosraportti.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuulaniemi, J. (2013). 2. tarkistettu painos. *Palvelumuotoilu.* Helsinki: Talentum.

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). (2017). Suomen tekoälyaika. Suomi tekoälyn soveltamisen kärkimaaksi: Tavoite ja toimenpidesuosituksset. 41/2017. Haettu 27.4.2019 osoitteesta [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80849/TEMrap\\_41\\_2017\\_Suomen\\_teko%C3%A4lyaika.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80849/TEMrap_41_2017_Suomen_teko%C3%A4lyaika.pdf)

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). (2018). Muutoksia hankintalain mukaisiin sidosyksikön (ns. in-house yhtiö) ulosmyynnin rajoitussäännöksiin. 20.12.2018. Haettu 19.4.2019 osoitteesta [https://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/muutoksia-hankintalain-mukaisten-sidosyksikon-ns-in-house-yhtio-ulosmyynnin-rajoitussaannoksiin](https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/muutoksia-hankintalain-mukaisten-sidosyksikon-ns-in-house-yhtio-ulosmyynnin-rajoitussaannoksiin)

Valtiovarainministeriö. (2019) Kuntien digitalisaation edistämisen valtionavustushaku käynnistyy elokuussa. 11.7.2019. Haettu 11.7.2019 osoitteesta [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/10623/kuntien-digitalisaation-edistamisen-valtionavustushaku-kaynnistyy-elokuussa](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10623/kuntien-digitalisaation-edistamisen-valtionavustushaku-kaynnistyy-elokuussa)

Valtiovarainministeriö. (n.d.) Kuntatieto-ohjelma. Haettu 24.4.2019 osoitteesta <https://vm.fi/kuntatieto>